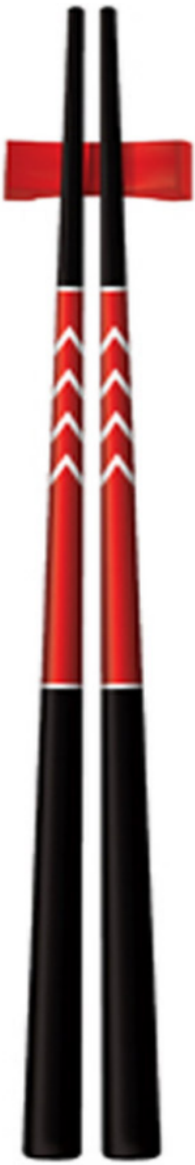

John Ng - Alvin Foo

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHÂU Á

Phỏng vấn độc quyền các nhà lãnh đạo châu Á về cá tính, các cuộc khủng hoảng và sự phục hồi

Heart to heart with Asian leaders

Đinh Trọng Nhân *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Những lời khen ngợi dành cho cuốn sách

John và Alvin có khả năng thuyết phục độc đáo, khiến các nhà lãnh đạo sẵn sàng bộc bạch về những thử thách khó khăn nhất trong sự nghiệp lãnh đạo của họ. Cuộc trò chuyện này đem lại cái nhìn theo khía cạnh cảm xúc và tinh thần của các nhà lãnh đạo trên hành trình thủ lĩnh. Đây là những thông tin vô giá cho bất kỳ một nghiên cứu sinh nào về đề tài lãnh đạo. Một cuốn sách không thể không đọc.

— SAM LAM

Chủ tịch và Đối tác quản lý của Linkage Asia

Cuốn sách này là kết tinh những nỗ lực không mệt mỏi của John và Alvin để tìm hiểu về thành công và thách thức mà 28 nhà lãnh đạo hàng đầu châu Á gặp phải. Bạn sẽ tìm thấy sự trung thực, cảm thông và quyết đoán khi lắng nghe những nhân vật này chia sẻ khối óc và trái tim họ. Một cuốn sách dành cho những ai luôn sẵn sàng học hỏi từ người khác.

— PETER CHAO

Nhà sáng lập Công ty Truyền thông Eagles

John là một người truyền cảm hứng đầy nhiệt huyết, đã rút ra những bài học cuộc sống quan trọng từ câu chuyện kinh doanh của các nhà lãnh đạo từng trải. Đây là một cuốn sách được sắp xếp hết sức thân thiện với người đọc. Tôi khuyên bạn nên dành thời gian cho nó.

— Nguyên thẩm phán Richard Magnus

Chuyên gia (IBC) Thành viên UNESCO

Cựu thành viên Hội đồng Mạng lưới Chương trình Nghị sự

Diễn đàn Kinh tế Thế giới

Nếu cuốn sách trước đó là Dim Sum (món điểm tâm) thì cuốn sách này là món chính, phần "thịt" quan trọng nhất. Bạn sẽ có rất nhiều thứ để "ngấu nghiến" trong đó, bởi dàn lãnh đạo cao cấp của các thương hiệu hàng đầu sẽ kể cho bạn về tầm quan trọng của những quy tắc lãnh đạo và niềm tin trong tổ chức đối với cuộc đời họ.

— Giáo sư ANG PENG HWA

Học viện Truyền thông và Công nghệ thông tin Wee Kim Wee

Đại học Công nghệ Nanyang, Singapore

Chủ tịch nhiệm kỳ 2015-2016

Hiệp hội Truyền thông Quốc tế

Cuốn sách này tạo cơ hội cho người đọc tiếp cận những nhà lãnh đạo không chỉ đến từ trong nước mà còn từ các quốc gia lân cận. Không nhà lãnh đạo nào không trải qua gian truân. Người ta vẫn thường nói "Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã" – còn cách nào tốt hơn để học về nghệ thuật lãnh đạo thông qua câu chuyện của những người lãnh đạo thành công.

— HANNAH YEOH

Phát ngôn viên Ủy ban Pháp lý bang Selangor, Malaysia

Câu chuyện có thật về những nhà lãnh đạo vĩ đại này thật mãnh liệt và lý thú. Tôi học được nhiều điều từ trải nghiệm, trí tuệ và những lời khuyên thực tế của họ. Những ai mong muốn trở thành một nhà lãnh đạo lớn đều nên đọc cuốn sách này. Hãy thưởng thức nó, học tập và trở thành một nhà lãnh đạo vĩ đại.

— Tiến sĩ **SOMJIN SORNPAISARN**

CEO Công ty Quản lý Tài sản TMB

Tôi đặc biệt thích thú khi đọc các bài phỏng vấn và suy ngẫm về cái nhìn sâu sắc của những nhà lãnh đạo châu Á này.

— LUCAS CHOW

Chủ tịch Ủy ban Nâng cao Sức khỏe Singapore

Thành viên Hội đồng Trường Đại học Quốc gia Singapore

Một cuốn sách cần thiết cho mọi nhà lãnh đạo. Hãy đọc và học hỏi từ những người đã vượt qua khó khăn và thành công rực rỡ.

— **SUWANNA EIMPIKUL**

CEO Công ty Hóa chất Bertram (1982), Thái Lan

CEO và Nhà sáng lập Công viên Peppermint Bike, Thái Lan

Cuốn sách này chứa đựng trí tuệ đến từ góc nhìn thực tế của các nhà lãnh đạo khi họ hồi tưởng lại các quyết định mình từng đưa ra, những khó khăn từng gặp phải và kết quả họ thu được. Tôi cảm động sâu sắc bởi lòng nhân ái và được truyền cảm hứng từ niềm tin cũng như sự liêm khiết của họ. Cuốn sách này là một tư liệu vô giá với mọi nhà lãnh đạo.

— Giáo sư **NEO BOON SIONG**

Trường Kinh doanh Nanyang

Đại học Công nghệ Nanyang, Singapore

Trong 28 cuộc phỏng vấn thân mật với các nhà lãnh đạo châu Á, John và Alvin đã đem đến cho chúng ta bức chân dung những nhà lãnh đạo chính hiệu. Đó là những con người không mờ mắt vì quyền lực hay danh tiếng mà luôn giữ vững nhân cách và các giá trị đạo đức. Câu chuyện của họ đã truyền cảm hứng để tôi trở thành một lãnh đạo khôn ngoan và tử tế hơn.

— MICHAEL TAN

Chủ tịch Tập đoàn Viễn thông Eagles, Singapore

Lời tựa

Thế kỷ XXI có nhiều câu chuyện thành công nhưng thiếu vắng những câu chuyện thất bại và vượt lên khó khăn. Các bài đăng trên mạng xã hội và tin nhắn tán gẫu trên điện thoại thông minh đang phát triển chóng mặt, song việc gặp gỡ thân mật ngày càng trở nên hiếm hoi.

Bối cảnh xã hội mới mẻ đó đã thôi thúc chúng tôi viết nên cuốn sách này: *Phong cách lãnh đạo châu Á – Bí mật thành công và những góc khuất cuộc đời của 28 nhà lãnh đạo tài năng hàng đầu châu lục.* Tất cả họ đều được lựa chọn cẩn thận dựa trên những giá trị họ đại diện, tính cách cũng như khả năng phục hồi sau khủng hoảng. Chúng tôi đã hết sức vất vả để tuyển chọn những nhà lãnh đạo từ nhiều quốc gia thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau – từ thương trường đến giáo dục, chính trị, từ những người thừa kế đến những người lập nghiệp với hai bàn tay trắng.

Các cuộc phỏng vấn được tiến hành trong vòng bốn năm, từ năm 2012 đến 2015. Chúng tôi đã gặp gỡ để trao đổi liên tục với từng nhân vật nổi tiếng khắp Singapore, Malaysia, Indonesia và Thái Lan, tại cả nhà riêng và văn phòng của họ. Chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ giúp độc giả cảm thấy như thể bạn đang trò chuyện riêng tư bên bàn ăn với mỗi nhà lãnh đạo.

Bộ câu hỏi đặt ra cho từng người được chuẩn bị kỹ càng nhằm lột tả những thách thức của lãnh đạo hiện đại, cũng như xem xét tác động của những nghịch cảnh trong đời sống cá nhân lên mỗi nhà lãnh đạo. Phong cách hỏi - đáp được lựa chọn để mang lại cảm giác gần gũi và thân thiện với độc giả. Chúng tôi luôn cố gắng giữ nguyên sắc thái văn hóa và cá tính của mỗi nhân vật để bạn có thể trải nghiệm các phong cách giao tiếp khác nhau mà vẫn đáp ứng trọn vẹn về mặt ngôn ngữ.

Ba chủ đề trung tâm – **khủng hoảng, cá tính và phục hồi** – đã hình thành nên xương sống của cuốn sách.

Thập kỷ vừa qua chứng kiến ngày càng nhiều cuộc khủng hoảng. Không ít nhà lãnh đạo đã chèo lái tổ chức qua những thời khắc đáng nhớ như: cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997, cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008 và cuộc khủng hoảng nợ công ở châu Âu năm 2011. Hãy khám phá cách họ đối phó với thời kỳ đen tối này dưới góc độ cá nhân, cũng như cách họ thúc đẩy tổ chức và đội ngũ nhân viên tiến về phía trước. Hầu hết, họ không chỉ sống sót mà còn trỗi dậy mạnh mẽ và khôn ngoan hơn sau cuộc khủng hoảng.

Khả năng phục hồi sau những thất bại lớn cũng giúp phân biệt các nhà lãnh đạo phát triển mạnh mẽ, lâu dài với những người phất lên nhanh chóng rồi biến mất. Chúng tôi đã trò chuyện chi tiết về cách họ hồi phục sau những mất mát nặng nề về người thân, đối diện với những món nợ khổng lồ hay xử lý công việc kinh doanh đang trên bờ vực thẳm.

Cá tính là yếu tố quyết định với một nhà lãnh đạo cả trong thịnh vượng lẫn nghịch cảnh. Chúng tôi đã kiểm chứng những đặc điểm khiến họ nổi bật. Những vấn đề liên quan đến đạo đức như đối phó với nạn tham nhũng hay duy trì sự chính trực của bản thân cũng được đề cập. Mỗi người tham gia phỏng vấn đều trao đổi thẳng thắn và trung thực về những điểm yếu của mình, bên cạnh đó còn gửi gắm nhiều lời khuyên thực tế vô giá cho thế hệ lãnh đạo kế cận.

Thập kỷ tiếp theo hứa hẹn sẽ hết sức sôi động nhưng cũng đầy hỗn loạn với thiên tai, bất ổn chính trị-xã hội và khủng hoảng kinh tế ngày một leo thang. Sự chắc chắn duy nhất chúng ta có được là: Không có điều gì chắc chắn cả. Tuy nhiên, đại bàng vẫn sẽ sải cánh trong cơn bão, vươn lên trên những đám mây xám xịt và gió lốc, trong khi phần lớn các loài chim khác đều lẩn tránh thời tiết khắc nghiệt.

Chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ là một công cụ vô giá trong những thời điểm khó khăn của bạn. Đây là một tài liệu hữu ích cho phòng họp, phòng khách ở các công ty và trường học.

Bạn có thể thu thập tinh hoa từ các góc nhìn lãnh đạo của 28 con người này và hòa chung nhịp điệu tâm hồn với họ qua từng trang sách.

John Ng và Alvin Foo

Lời nói đầu của Amnuay Tapingkae

Nhìn chung, mọi người đều thừa nhận khu vực Đông, Nam và Đông Nam Á sẽ tiếp tục đóng vai trò ngày càng lớn trong các vấn đề quốc tế ở thế kỷ XXI.

Thay vì là khách hàng, đối tác hay thuộc địa, chúng ta phải trở thành những người bảo trợ, chủ sở hữu tài nguyên thiên nhiên với năng lực sản xuất đáng kể, đóng góp phần lớn nguồn nhân lực cho thế giới. Vai trò mới của chúng ta sẽ liên quan đến những sáng kiến lãnh đạo trên quy mô chưa từng có dù chỉ mới cách đây hai thế hệ. Mô hình lãnh đạo ở châu Á hết sức đặc biệt. Hơn nữa, thật khó để phủ nhận rằng các mô hình lãnh đạo được kế thừa từ khu vực khác sẽ không thể hoạt động hiệu quả như ở nơi chúng được sinh ra.

Trong vài thập kỷ tới, tầm nhìn châu Á của chúng ta vẫn sẽ có tiếng nói đáng kể, chừng nào nó còn gắn kết với thế giới và không bị các rào cản văn hóa cô lập. Tuy bị ảnh hưởng bởi sức mạnh thế giới hàng thế kỷ trong quá khứ, chúng ta vẫn không chịu khuất phục. Chúng ta đã học được bài học và kinh nghiệm về sự đoàn kết thay vì cảm thấy bị tổn thương bởi những ký ức đau buồn từ quá trình thuộc địa. Đây chính là thế kỷ đầu tiên mà chúng ta biết cách tương tác với châu Âu và Bắc Mỹ một cách công bình. Phong cách lãnh đạo của chúng ta chính là chìa khóa mở ra cơ hội cho thế hệ con cháu.

Văn hóa châu Á rất đa dạng. Ẩn trong sự đa dạng đó là những tiềm năng to lớn. Chúng ta phải chống lại xu thế chạy theo chủ nghĩa văn hóa nhất nguyên[1] của lịch sử, hoặc tệ hơn nữa là sự thống trị. Thay vào đó, cần hướng về một xu hướng tất yếu hơn là "mở rộng gia tộc" và áp dụng những giá trị truyền thống của gia đình châu Á vào các doanh nghiệp cũng như các mối quan hệ, đặc biệt trong

bối cảnh đa văn hóa, kết nối nhiều thế hệ và toàn cầu hóa hiện nay.

[1]. Chủ nghĩa văn hóa nhất nguyên: là một trường phái cho rằng chủ nghĩa đa văn hóa chống lại sự tuân thủ, thống nhất trong xã hội, các nền văn hóa thiểu số nên được thống nhất với các nền văn hóa ưu việt. Một vài khía cạnh của chủ nghĩa văn hóa nhất nguyên được xem là phân biệt chủng tộc hoặc chuyên quyền.

Nhằm hiện thực hóa tiềm năng của "Thế kỷ châu Á", chúng ta phải là những nhà lãnh đạo tinh tế và cởi mở, mạnh mẽ và chủ động. Những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất là những người thông thạo ít nhất hai thứ tiếng và hoạt động trong những nền văn hóa khác nhau. Họ sẽ là đội quân tiên phong, không chỉ nắm vững những giá trị truyền thống mà còn học hỏi tinh hoa của thế giới. Họ có khả năng về công nghệ, đặc biệt giỏi tìm kiếm đồng minh có năng lực cạnh tranh. Quan trọng nhất, họ trân trọng phẩm giá con người và tuân thủ những nguyên tắc đã đặt ra. Phát triển được thế hệ lãnh đạo như vậy là điều tối quan trọng.

Tôi vô cùng cảm kích vì đã có cơ hội viết lời tựa cho cuốn sách này, *Phong cách lãnh đạo châu Á – Bí mật thành công và những góc khuất cuộc đời của 28 nhà lãnh đạo tài năng hàng đầu châu lục.*

Tiến sĩ **Amnuay Tapingkae**

Nhà sáng lập Tổ chức Những người bạn châu Á

Nguyên Chủ tịch Đại học Payap, Thái Lan

Amnuay Tapingkae

Nhà giáo dục của tư tưởng lãnh đạo từ trái tim

"Trái tim của giáo dục là giáo dục về trái tim"

"Trái tim của giáo dục là giáo dục về trái tim." Châm ngôn này hình thành nên niềm tin cốt lõi của Tiến sĩ Amnuay Tapingkae về giáo dục và lãnh đạo.

Vị học giả này là Nhà sáng lập kiêm Chủ tịch của Tổ chức Những người bạn châu Á ở Chiang Mai, Thái Lan, được thành lập từ năm 2009 với mục đích:

1. Khuyến khích sự hợp tác và tình thân ái giữa các dân tộc châu Á

2. Thúc đẩy các hoạt động phát triển xã hội và nâng cao chất lượng cuộc sống, phục vụ cho cộng đồng

3. Tổ chức các hoạt động thiện nguyện

4. Tránh liên quan đến các hoạt động chính trị

Những mục tiêu này thực sự bao trùm mọi khát vọng của Tiến sĩ Amnuay đối với khu vực và nền giáo dục của chúng ta – để dạy giới trẻ tiếp xúc với những người láng giềng và giúp đỡ họ nhiều nhất có thể – để thực sự "giáo dục về trái tim".

Tiến sĩ đã nắm giữ nhiều vị trí lãnh đạo tại các tổ chức giáo dục đại học, nổi bật phải kể đến các vị trí như Hiệu trưởng Đại học Chiang Mai, hay Giám đốc Học viện liên Chính phủ về Phát triển và Đào tạo Đại học có trụ sở tại Singapore.

Tuy nhiên, thành tựu lớn nhất của ông có lẽ nằm ở cương vị Chủ

tịch sáng lập của Đại học Payap ở Chiang Mai từ năm 1972 đến 1993, mở rộng ngôi trường này từ con số 200 lên đến hơn 6000 sinh viên. Được thành lập chính thức vào năm 1974, Đại học Payap là học viện tư nhân đầu tiên được thành lập bởi Nhà thờ Chúa Giê-su Thái Lan và là đại học tư nhân vào năm 1984. Hiện tại, Đại học Paypap đang giảng dạy 22 khóa học cử nhân bằng tiếng Thái thuộc 12 khoa và 4 chứng chỉ đại học quốc tế bằng tiếng Anh, bên cạnh một vài khóa học Thạc sĩ.

Tiến sĩ Amnuay theo học cử nhân tại Đại học Illinois ở Jacksonville, Illinois, Mỹ từ năm 1956 đến 1959. Sau đó, ông được trao học bổng danh giá Fulbright vào năm 1963 và tốt nghiệp Đại học Washington. Tiến sĩ Amnuay có bằng Thạc sĩ Tâm lý chuyên ngành Giáo dục và bằng Tiến sĩ chuyên ngành Lý luận Giáo dục. Ông cũng nhận chứng chỉ Quản trị Giáo dục của Đại học Pittsburgh và chứng chỉ Quản lý Cao học từ Đại học Harvard. Chúng tôi đã có buổi trò chuyện thân mật bên ly cà phê với nhà giáo dục tân tiến này tại một khách sạn ở Chiang Mai.

Hỏi: Ai hay điều gì ảnh hưởng nhiều nhất đến quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của ông và tại sao?

Đáp: Chủ tịch Vernon Caine. Ông là Chủ tịch Đại học Illinois hồi tôi còn là sinh viên, từ năm 1956 đến 1959. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất đến tôi. Không chỉ là một nhà quản lý xuất sắc, ông còn là một người hết sức chân thành, luôn hiểu rõ bạn và quan tâm đến tương lai của bạn. Học trò luôn cảm thấy ấm áp bên cạnh một nhà giáo dục tận tụy như ông.

Người thứ hai là Tiến sĩ Malcom Stewart, Giáo sư Triết học tại Đại học Illinois, người đã hướng dẫn tôi. Stewart là một giáo sư tuyệt vời. Ông cũng là cha xứ trong một nhà thờ nhỏ vùng ngoại ô. Ông không chỉ hết sức thông thái mà còn là một người rất biết quan tâm. Stewart không bao giờ sống trong "tháp ngà"[2] mà luôn thực tế và điềm đạm. Giáo sư rất ân cần và tận tụy. Ông luôn quan tâm đến tất cả, mọi sinh viên đều quý mến ông.

[2]. Nguyên văn: Ivory tower, ám chỉ nơi con người ẩn náu để xa lánh đời sống.

Hỏi: Trải nghiệm nào đã thay đổi cuộc đời, góp phần định hình và ảnh hưởng rõ rệt lên con đường mà ông đã chọn?

Đáp: Quyết định theo đạo Thiên Chúa là ngã rẽ lớn nhất trong

cuộc đời tôi. Trong đạo Phật, một tín đồ phải tự tìm cách cứu rỗi linh hồn mình. Không ai có thể giúp bạn ngoại trừ chính bạn. Nhưng với tôi, điều đó là không thể bởi tôi biết điểm yếu của mình.

Tôi từng mắc bệnh thương hàn khi mới 15 tuổi. Thời đó vẫn chưa có thuốc chữa trị và khi cơn sốt lên quá cao, cha mẹ chỉ có thể chườm đá cho tôi hạ sốt. Họ vào phòng trong lúc tôi mơ màng và cứ tưởng là tôi đang ngủ. Cha nghĩ tôi sẽ chết. Ông quay sang mẹ tôi và nói: "Mình phải đến trại trẻ mồ côi tìm một đứa trẻ thay thế Amnuay."

Tôi đã rất buồn khi biết cha mẹ mình tuyệt vọng đến nỗi phải đầu hàng trước nỗi sợ hãi. Thậm chí, tôi còn chưa chết mà họ đã định bỏ rơi tôi. Từ sâu thẳm trái tim, tôi biết chắc phải có ai đó quan tâm đến mình, che chở mình dù có điều gì xảy ra. Người đó chính là Chúa. Tôi đã bình phục một cách kỳ diệu.

Tôi theo học tại Trường Trung học Hoàng gia, một trường Thiên Chúa giáo. Ở đó cầu kinh là một hoạt động thường xuyên. Lời kinh Thiên Chúa giúp tôi bước đầu nhận thức được những điều mình đang tìm kiếm bên trong. Càng học nhiều, tôi càng xúc động trước sự thông tuệ và ý nghĩa những lời dạy của Chúa. Trong tâm khảm, tôi hiểu những thông điệp đó đúng đắn và có giá trị với tôi. Tại "Tuần lễ Tôn giáo" ở trường, khi đang nghe cha xứ kể chuyện, tôi nhận được lời mời gia nhập Thiên Chúa giáo. Ngay khoảnh khắc đó, tôi đã cảm nhận được tiếng gọi từ Ngài và đồng ý ngay. Đó là khoảnh khắc thay đổi cuộc đời tôi. Tôi đã cầu nguyện Chúa: "Hãy dẫn dắt con." Ngài đã làm vậy suốt những năm qua và không bỏ rơi tôi, dù có những khoảnh khắc tôi nghi ngờ và hoang mang.

Chúa đã dẫn dắt tôi suốt cuộc đời. Sau khi học xong phổ thông, tôi học tại Đại học Chulalongkorn trong một năm. Nhưng khóa học này không chạm đến tâm hồn tôi. Toán học và khoa học không thỏa mãn được khao khát trong tôi.

Trong lớp học, tôi luôn đặt những câu hỏi nghiêm túc về cuộc sống. Tôi nhớ mình đã có nhiều buổi thảo luận sôi nổi với thầy giáo Vật lý, một người cũng rất quan tâm đến triết học. Thời gian đó, tôi cảm thấy lạc lối và không thể thỏa mãn với những câu trả lời nhận được.

Tôi cầu nguyện với Ngài: "Hãy dẫn dắt con" và Ngài đã mở lối cho tôi bằng một học bổng đến Đại học Illinois. Nhà thờ Công giáo Presbyterian ở Jacksonville, Illinois đã để tôi tham gia chương

trình truyền giáo của họ. Tôi được chào đón vào cộng đồng và chìm đắm trong tình thương yêu. Kể từ lúc đó, tôi đã muốn tận lực đi theo Chúa. Ngài trở thành người hướng dẫn của tôi.

Tôi luôn tin vào Chúa và Ngài chưa từng làm tôi thất vọng. Trải qua nhiều bình yên và bão tố, Ngài luôn truyền cho tôi can đảm để tiến về phía trước.

Một sự kiện khác minh họa cho việc Chúa đã dẫn đường cho tôi xảy ra vào năm 1957, khi tôi đang làm tư vấn viên tình nguyện tại một số trại hè thanh thiếu niên ở Mỹ. Ở trại hè Thung lũng Happy, bang Pennsylvania, vào đêm cuối cùng, tất cả năm tư vấn viên chúng tôi cùng tổ chức bữa tiệc chia tay. Một tư vấn viên nhiều tuổi hơn tôi, Idabelle Riblet, người giống mẹ tôi một cách kỳ lạ, đã hỏi: "Tap (biệt danh của tôi), ngày mai bọn cô đều sẽ về nhà. Cháu định đi đâu?" Tôi nói: "Cháu sẽ nhảy lên một chiếc xe buýt Greyhound. Chúa sẽ dẫn đường cho cháu." Hẳn là bà đã nghĩ chàng trai trẻ này thật điên rồ. Sau bữa tối, bà hỏi lại câu đó và tôi vẫn trả lời y nguyên. Có vẻ không hài lòng, bà đi ra ngoài một lúc. Khi quay lại, bà nói: "Cô đã gọi cho chồng cô, Henry. Chú ấy muốn đưa cháu về nhà cô chú." Tôi liền bảo: "Cô thấy không? Chúa đã đáp lại lời thỉnh cầu của cháu rồi."

Sáng hôm sau, tôi leo lên xe đến nhà bà ở Kensington, Maryland. Chồng bà ôm chầm lấy tôi và chào đón tôi một cách nồng nhiệt: "Chào mừng con về nhà, con trai!" Vậy là tôi đã dành cả mùa hè với họ, giúp đỡ người "cha" mới trồng cây và uốn lan. Tôi rất thích chuyến đi này và thậm chí đã được họ nhận làm con nuôi. Idabelle nói với tôi: "Cô chú có ba con gái nhưng không hề có con trai, con sẽ là con trai của chúng ta." Họ trở thành cha mẹ nuôi người Mỹ của tôi. "Cha" tôi là một nhà khoa học ở Đại học John Hopkins. Cho đến giờ, tôi vẫn giữ liên lạc với ba "chị gái" người Mỹ của mình. Đó chỉ là hai ví dụ cho thấy Chúa đã dẫn dắt cuộc đời tôi!

Hỏi: Ông đã để lại di sản gì tại nơi ông từng làm việc?

Đáp: Mọi người ở Đại học Payap giống như những thành viên trong gia đình tôi, dù tôi đã nghỉ hưu nhiều năm. Suốt 17 năm qua, mọi người vẫn giữ liên lạc với tôi và lắng nghe lời khuyên của tôi ở mọi lĩnh vực, cả về vấn đề cá nhân cũng như học thuật Chúng tôi hết sức thân thiết và gần gũi. Tôi đi lễ, cầu nguyện cùng họ và cầu nguyện cho họ như một gia đình.

Một người lãnh đạo giỏi sẽ chạm được đến trái tim của mọi người. Tôi đã học được điều đó từ ngài Chủ tịch quá cố Vernon Caine.

Phong cách sống của ông khiến tôi xúc động và luôn tin rằng: "Nếu trở thành chủ tịch một trường đại học trong tương lai, nhất định tôi sẽ học theo ông để chạm đến trái tim của tất cả sinh viên và đồng nghiệp của tôi."

Tôi đã cố gắng giúp đỡ rất nhiều sinh viên trong những năm qua. Tôi mong rằng mình đã viết những điều tốt đẹp lên trái tim họ.

Khi bạn sẵn sàng cho đi, mọi người sẽ tập hợp ngay sau bạn, bởi họ biết rằng bạn đang cùng họ phấn đấu vì mục tiêu chung. Họ biết bạn nỗ lực cho lợi ích của mọi người, chứ không phải cho lợi ích cá nhân. Đại học Payap hết sức gần gũi trong trái tim tôi. Cho đến bây giờ, tôi vẫn dành rất nhiều thời gian với đồng nghiệp và sinh viên ở đó.

Có lần, tôi nhận được lá thư từ một người phụ nữ, nói rằng bà đang gặp khó khăn trong việc chi trả học phí cho con gái ở Đại học Payap. Chồng bà vừa qua đời, chỉ để lại cho bà một cánh đồng nhỏ. Tôi đã hồi âm rằng: "Đừng lo, tôi sẽ chăm sóc con gái bà." Không cần gặp mặt hay biết bà là ai, tôi đảm bảo cô gái đó có đủ học bổng để hoàn thành chương trình học.

Cách đây vài năm, khi rời khỏi Payap, tôi đang là quyền Chủ tịch Đại học Stamford tại Cha Am, Petchaburi, Thái Lan. Tôi đã tiếp một nhóm khoảng 40 sinh viên tâm lý học từ Đại học Chiang Mai đến thăm quan ngôi trường. Trong buổi nói chuyện, tôi khuyến khích họ lắng nghe nhịp đập trái tim của những người được họ tư vấn sau tốt nghiệp. Rồi tôi kể cho họ nghe câu chuyện về cô gái tôi đã giúp đỡ ở Payap nhiều năm trước. Khi tôi đang nói, một cô gái trong nhóm bật khóc. Mọi người lo rằng cô ấy không khỏe hay đang gặp vấn đề gì đó. Cô giải thích mình chính là cô sinh viên trong câu chuyện năm xưa.

Bạn thấy đấy, trái tim của giáo dục là giáo dục về trái tim. Tôi đã làm việc trong những học viện hàng đầu, nhưng niềm vui lớn nhất của tôi là được giúp đỡ mọi người trên con đường họ đã chọn. Tôi thường nói với nhân viên và sinh viên của mình: "Hãy ghi nhớ sự tử tế bạn nhận được, để nó lấp đầy trái tim mình và lan tỏa sang những người khác."

Hỏi: Hãy kể cho chúng tôi nghe về một ngày của ông. Tại sao ông vẫn giữ những thói quen đó?

Đáp: Tôi thức dậy khi mặt trời mọc, tầm 5 giờ sáng. Tôi chờ đợi bình minh nhưng không bao giờ chờ đợi hoàng hôn. Để tôi giải

thích rõ hơn: người ta nói bình minh mang theo hy vọng và sự khích lệ – tôi thấy điều đó hoàn toàn đúng. Còn hoàng hôn lại là sự kết thúc và thường khơi gợi nỗi buồn. Tôi luôn chào đón bình minh đến cùng những cơ hội mới thay vì chờ đến cuối ngày. Khi còn làm việc tại trường đại học, tôi luôn là người đầu tiên hoặc thứ hai có mặt ở trường, từ trước 7 giờ sáng. Khu học xá lúc này đủ yên tĩnh để bạn dành thời gian tĩnh lặng bên Chúa. Bạn có thể mở lòng mình với Ngài và cầu nguyện cho việc truyền đạo ngày hôm đó. Tôi sẽ cầu xin Chúa trao tất cả ân sủng và trí tuệ của Ngài để chạm đến trái tim những người tôi sẽ gặp trong ngày.

Tôi luôn nhìn nhận mọi vấn đề như những câu đố mà Chúa ban cho để giải quyết và giúp đỡ người khác. Khi gặp một vấn đề, tôi không bao giờ hoảng sợ hay để nó vượt ra khỏi tầm kiểm soát, ngược lại, tôi khiến nó trở nên nhỏ nhất có thể.

Tôi tin rằng khi ai đó khóc lóc tìm đến bạn, bạn sẽ lau nước mắt cho họ. Nếu họ đến với bạn trong lúc buồn bã thì khi rời đi, họ nên cảm thấy hạnh phúc hoặc nhẹ nhõm đi phần nào. Đừng làm họ nặng nề hơn. Bạn phải hiểu nhu cầu của họ là gì. Nếu bạn không thể giúp họ ngay, hãy nói rõ: "Cho tôi thêm thời gian. Tôi sẽ cố hết sức để giúp đỡ bạn." Như thế, mọi người sẽ nhận được sự động viên và hy vọng. Khi có hy vọng, một số vấn đề tự động được giải quyết. Một số vấn đề có thể vẫn còn đó nhưng thời gian sẽ mang đến những góc nhìn mới để giải quyết chúng.

Hỏi: Khó khăn lớn nhất mà ông từng gặp phải trong vai trò lãnh đạo là gì? Ông đã giải quyết nó như thế nào?

Đáp: À, sẽ luôn có những người phản đối hoặc tìm cách chống đối sự dẫn dắt của bạn. Trong trường hợp này, điều quan trọng nhất là lắng nghe thật cẩn thận và trao đổi thẳng thắn với họ. Có vậy, bạn mới mong tìm được gốc rễ của sự xung đột.

Tôi thường hỏi: "Động lực làm việc ở Payap của anh là gì? Anh đã cân nhắc những nơi khác có thể khiến anh hạnh phúc hơn chưa?" Câu trả lời sẽ dần dần xuất hiện. Sau vài lần như thế, có người sẽ nói: "Ôi, Payap trả lương thấp quá!" Tôi sẽ nói: "Tôi biết một nơi khác trả cao hơn. Anh có muốn tôi viết thư giới thiệu giúp anh không?"

Tôi luôn khuyến khích mọi người tìm nơi phù hợp nhất với mình, không phải vì tôi muốn ruồng bỏ ai cả. Nếu chúng ta chạm đến được trái tim của nhân viên và chinh phục họ, họ sẽ đứng về phía chúng ta. Tuy nhiên, nếu ai đó không cảm thấy hạnh phúc khi ở

bên bạn, tốt nhất họ nên tìm một nơi khác.

Bởi Payap là một học viện theo đạo Thiên Chúa, bạn không thể dung túng quá nhiều cá nhân ích kỷ. Điều đó sẽ khiến ngôi trường bị tụt lại. Vì vậy tôi luôn cố gắng tìm một nơi tốt hơn cho họ. Tôi hy vọng họ sẽ hạnh phúc ở một nơi khác. Nhưng vài người sau một thời gian đã quay lại vì họ nhận ra Payap mới chính là nơi làm việc lý tưởng nhất.

Mọi người thường cảm thấy ngại ngùng khi phải gọi tên trở ngại lớn nhất trong đời. Ngoài những thách thức về nhân sự mà tôi phải đối mặt khi còn là chủ tịch, ngôi trường còn phải chịu nhiều sức ép khác.

Ở Thái Lan nói riêng và toàn châu Á nói chung, một học viện tư nhân đào tạo bậc đại học theo đạo Thiên Chúa không phải lúc nào cũng được xem như một thành viên, mà thường bị coi là một thách thức, thậm chí là kẻ thù của cộng đồng học viện. Trong những cuộc họp chính thức, các trường cao đẳng và đại học tư thục thường xuyên bị phớt lờ.

Chân lý thường không thuộc về chúng tôi, những người phải chịu sự bất công trong việc xin trợ cấp nghiên cứu và quyền được ưu đãi thuế dành cho nhà tài trợ. Trên hết, chúng tôi bị phân biệt đối xử so với các học viện chính phủ khác. Để vượt qua bất lợi về quy mô, chúng tôi đã phải đoàn kết lại và cùng các đồng nghiệp khác phát triển nhiều hiệp hội.

Hai hiệp hội tôi tham gia tích cực nhất là Hiệp hội các Học viện Tư nhân Đào tạo Đại học ở Thái Lan và Hiệp hội các Trường Đại học và Cao đẳng theo đạo Thiên Chúa ở châu Á. Là một trường theo đạo, chúng tôi có những quan điểm và đóng góp đặc biệt đến việc học của từng sinh viên và quá trình tiếp nhận kiến thức sau đại học. Tôi tin rằng lãnh đạo của các học viện khác sẽ được truyền cảm hứng nhờ quan sát những gì chúng tôi đang làm tại Payap. “Nếu Payap có thể làm được, chúng ta có thể làm tốt hơn.” Tôi xem việc cải tiến chất lượng của toàn bộ nền giáo dục đại học là một thử thách.

Hỏi: Ông đã bao giờ gặp xung đột trong mối quan hệ giữa giới học viện và đức tin của mình chưa? Ông đã giải quyết nó như thế nào?

Đáp: Từng là một Phật tử, tôi tuyệt đối tôn trọng truyền thống Phật giáo. Đồng thời, là con chiên của Chúa, tôi phải khẳng định

đức tin với Ngài trong mọi lời nói và hành động.

Khi có sự khác biệt về quan điểm, tôi không cố giành lấy phần thắng. Ví dụ, một số học giả đạo Thiên Chúa có thể khẳng định Thiên Chúa giáo ưu việt hơn Phật giáo. Nhưng điều đó không công bằng, vì dù bạn có một mực tin rằng Thiên Chúa mới là câu trả lời cho mọi câu hỏi, bạn cũng phải hết sức thận trọng tránh áp đặt điều đó cho người khác. Tốt nhất, thông qua hành động, sự cảm thông và lòng từ bi của những tín đồ, mọi người sẽ cảm động trước sự hiện hữu của Thiên Chúa trong cuộc sống.

Lần va chạm lớn nhất giữa đức tin và giới học viện xảy ra khi tôi gặp Chủ tịch Hiệp hội các Ngành tại Payap. Ông ấy đến cùng một đại biểu và nói: "Đại học Payap ở Thái Lan phải tuân thủ Hiến pháp Thái Lan, do đó, chúng tôi muốn dựng tượng Phật trong khuôn viên trường."

Tôi lắng nghe và để họ nói trong nửa tiếng. Khi họ dừng lại, tôi nói: "Thưa quý vị, đây chỉ là một trong hai trường đại học Thiên Chúa giáo ở Thái Lan. Chúng tôi không muốn tranh đua với bất kỳ một trường đại học công lập hay học viện sau đại học nào. Hiến pháp đã quy định: cả Thiên Chúa giáo và Hồi giáo đều được phép mở trường học. Payap chỉ được phép đặt một thánh giá để thờ Chúa, bởi đây là trường đại học theo Thiên Chúa giáo. Điều này không có nghĩa chúng tôi chỉ phục vụ duy nhất Thiên Chúa. Ở đây chào đón mọi tín ngưỡng. Tuy nhiên, quý vị phải hiểu triết lý của chúng tôi – chúng tôi tin rằng Chúa luôn hiện hữu bên cạnh. Chúng tôi tôn vinh Ngài. Tôi mong quý vị hiểu cho và sẽ không đề cấp đến vấn đề này nữa."

Họ ra về nhưng quay trở lại sau đó không lâu, vẫn khăng khăng đòi dựng một bức tượng Phật trong khuôn viên trường. Cuối cùng, tôi đã nói: "Là con chiên của Chúa, tôi sẽ giữ đức tin mãnh liệt cho đến lúc chết. Cuộc đời tôi nằm trong tay Chúa. Do đó, tôi không thể chấp nhận đề nghị của các vị. Các vị có sẵn sàng chết vì đức tin của mình không? Hãy suy nghĩ về điều đó rồi quay lại để chúng ta cùng nhau giải quyết." Họ không bao giờ trở lại. Tôi tạ ơn Chúa vì lòng can đảm Ngài đã cho tôi ngày hôm đó.

Hỏi: Khi còn điều hành trường đại học, những giá trị cốt lõi nào ông muốn truyền dạy cho sinh viên? Tại sao?

Đáp: Như tôi đã nói: trái tim của giáo dục là giáo dục về trái tim. Có một câu tục ngữ như sau: "Hơn tất cả, hãy bảo vệ trái tim mình, bởi nó quyết định cuộc sống của bạn."

Hãy xem xét chính mình. Nếu trái tim bạn đang đặt đúng chỗ, những điều tốt đẹp sẽ đến. Nếu bạn đặt lý trí lên đầu, bạn có thể bị đánh lừa. Bạn sẽ nghe thấy những triết lý và tư tưởng mâu thuẫn đến mức bạn không thể tự đi đến kết luận. Nếu bắt đầu bằng việc dạy dỗ trái tim mình, bạn sẽ biết nên tin vào điều gì, đâu mới là triết lý đúng đắn và giá trị nào là phù hợp nhất với bạn.

Giá trị cốt lõi thứ hai được thể hiện trong cuốn Kinh Ephesians (Ê-phê-sô): "Hãy tôn kính Chúa và ưu tiên người khác trước bản thân mình." Hãy nghĩ cho người khác trước. Một người chỉ sống cho bản thân sẽ lạc lối và rơi vào một trận chiến cầm chắc thất bại. Sống vì người khác làm cho cuộc sống trở nên hạnh phúc và có ý nghĩa hơn. Những điều tốt đẹp bắt nguồn từ bạn sẽ quay trở lại với bạn.

Khi bạn nghĩ cho người khác trước, mọi thứ đâu sẽ vào đấy. Nhưng nếu bạn ưu tiên bản thân mình hơn, mọi thứ sẽ tan tành mây khói.

Nếu bạn nghĩ cho người khác trước, bạn sẽ thấu hiểu họ và đó mới chính là cuộc đời đáng sống. Một cuộc đời hạnh phúc là được sống vì người khác.

Hỏi: Điều gì khiến ông tiếp bước?

Đáp: Tôi luôn hướng về một tương lai tốt đẹp hơn. Niềm tin mạnh mẽ vào hy vọng và sự lạc quan giúp tôi vững bước.

Tôi không bao giờ bỏ cuộc. Nếu bạn bỏ cuộc, cuộc đời này chẳng đáng sống nữa. Chúa đã ban cho tôi một cuộc đời để sống. Tôi sẽ tận hưởng trọn vẹn và dùng nó để tôn vinh Ngài.

Hỏi: Nếu được chọn một điều duy nhất để làm lại trong cuộc đời này, ông sẽ lựa chọn điều gì? Tại sao?

Đáp: Tôi từng mắc một sai lầm là vội vàng đánh giá người khác. Nếu được làm lại, tôi sẽ cố gắng yêu thương mọi người nhiều hơn.

Trong quá khứ, tôi đã từng thất bại – tất cả chúng ta đều vậy. Khi một người gặp khó khăn và có vẻ trở nên ích kỷ, tôi đã tìm cách xua đuổi người đó. Thật tồi tệ, vì sau đấy tôi phải mất rất nhiều thời gian để hòa giải. Giá như tôi đã cẩn thận hơn trong những tình huống tương tự và cầu xin Chúa chỉ đường cho tôi.

Nếu được sống một cuộc đời khác, điều hành một trường đại học khác, tôi sẽ cố gắng khắc phục những sai lầm trên và thay đổi

hành vi với sự giúp sức từ Chúa.

Hỏi: Ông có thể đưa ra một lời khuyên dành cho những nhà lãnh đạo trẻ tuổi không?

Đáp: Hãy khiêm tốn. Đó là tài sản giá trị nhất của một con người. Khiêm tốn, trung thực và ngay thẳng. Đừng cố gắng chiến thắng mọi cuộc tranh luận. Thay vào đó, hãy thu phục trái tim người đối diện. Hãy tìm hiểu thật kỹ đồng nghiệp của mình và thể hiện sự quan tâm của bạn. Chứng minh cho họ thấy bạn muốn làm việc vì lợi ích của tổ chức và cộng đồng.

Tôi sẽ nói với tất cả các nhà lãnh đạo tương lai rằng: Đừng vội vàng đi đến kết luận. Hãy sử dụng hiệu quả thời gian của mình và thu thập mọi thông tin sẵn có trước khi ra quyết định. Bạn sẽ hối hận nếu hành động quá nhanh. Hãy chắc chắn đó là quyết định khôn ngoan nhất có thể. Và hãy tin Chúa sẽ sắp xếp mọi thứ ổn thỏa nhờ trí tuệ vô hạn và tình thương của Ngài.

Chatree Duangnet
Nhà lãnh đạo đổi mới

"Mỗi người không chỉ là những con số. Họ đều có một trái tim, một gia đình và một cuộc đời phía trước"

Tiến sĩ Chatree Duangnet là một bác sĩ và nhà lãnh đạo uy tín tại Thái Lan cũng như trên trường quốc tế.

Người con xứ Chiang Rai này là Giám đốc Điều hành kiêm Chủ tịch Trung tâm Y tế Bangkok, bao gồm Bệnh viện Bangkok, Bệnh viện Tim mạch Bangkok và Bệnh viện Wattanosoth – một bệnh viện chuyên về ung thư. Nhóm các bệnh viện này là một phần trong Dịch vụ Y tế Bangkok Dusit (BDMS) của Thái Lan, một trong những tổ chức chăm sóc sức khỏe tư nhân lớn nhất trên toàn cầu.

Tiến sĩ Chatree cũng nằm trong Hội đồng Quản trị của BDMS, một tập đoàn được định giá hơn 3,8 tỷ đô-la Mỹ. Ông là một bác sĩ nhi khoa được chứng nhận bởi Hiệp hội Nhi khoa Hoa Kỳ, đã sống 21 năm tại Mỹ với vai trò bác sĩ và quản lý cấp cao. Người đàn ông 50 tuổi này quay trở lại Thái Lan vào năm 1995. Kể từ đó, ông luôn giữ những vị trí quan trọng trong các tổ chức y tế lớn nhất tại đây.

Con người toàn diện này có niềm tin vững chắc vào việc sử dụng song song hai bán cầu não một cách hiệu quả. “Tôi tin vào sự cân bằng. Có thể tôi không phải là người xuất sắc nhất trong một lĩnh vực cụ thể, nhưng tôi luôn cố gắng làm tốt mọi thứ,” ông nói.

Niềm đam mê đối với việc quản lý chất lượng chăm sóc sức khỏe đã khiến ông đưa ra quyết định thay đổi Bệnh viện Bangkok bất chấp mọi khó khăn. Nỗ lực đầu tiên của ông vào năm 1995 là đưa ra một tiêu chuẩn chất lượng mà sau đó đã thất bại thảm hại. “Tôi đã làm đúng và vượt sang tới bên kia sông. Nhưng khi tôi sang đến nơi và bước lên bờ, những người theo sau tôi thậm chí còn

chưa bắt đầu," ông nhớ lại.

Tiến sĩ Chatree làm việc tại một bệnh viện khác trước khi quay lại Bệnh viện Bangkok cách đây vài năm. Lần này, ông đã thành công trong việc nâng cấp bệnh viện thành một biểu tượng chăm sóc sức khỏe cấp khu vực, nhờ xem bệnh nhân là ưu tiên hàng đầu và đưa ra tiêu chuẩn cao về tính chuyên nghiệp bên cạnh chất lượng chăm sóc sức khỏe. Bệnh viện Bangkok vô cùng nổi tiếng ở Thái Lan, thu hút cả người dân từ Trung Đông và các khu vực khác của châu Á.

"Tôi luôn nói với mọi người rằng 'cứu người là trên hết, dù họ không có tiền.' Đừng tranh cãi gì nữa – đó là nhiệm vụ chính của một bệnh viện."

Chúng tôi đã gặp vị bác sĩ nhân từ này ở văn phòng của ông tại Bangkok.

Hỏi: Ai hay sự kiện nào ảnh hưởng sâu sắc nhất đến khả năng lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Đó là cha tôi, Ajarn Tongdee, hiệu trưởng một trường học ở Chiang Rai.

Ông là một nhà lãnh đạo thực thụ. Ông yêu quý nhân viên của mình và áp dụng những lời dạy từ Kinh Thánh cho vị trí lãnh đạo. Thật không may, ông qua đời ở tuổi 50. Cho đến bây giờ, mọi người ở Chiang Rai vẫn nhớ đến ông. Ông đã gieo mầm những quy tắc về lãnh đạo ở cả lĩnh vực kinh doanh và tôn giáo trong tôi. Ông là một tấm gương vĩ đại để tôi noi theo.

Có hai sự kiện nổi bật nhất gây ảnh hưởng đến tôi. Một lần, khi còn đang học lớp 10 hay 11, tôi đã làm nhiều thứ vô ích. Cha tôi nói rằng: "Con trai, thời gian sẽ chứng minh con đã đúng – hãy cố gắng, đừng từ bỏ. Chờ xem, những điều tốt đẹp sẽ đến. Những thứ con cho đi rồi sẽ quay lại với con."

Một lần khác, ông đã dạy tôi rằng có những điều nhất quyết phải nói không. Khi còn trẻ, bạn thường đồng ý với mọi thứ trên đời, để rồi bị quá tải. Đôi khi tôi phát khóc vì công việc bề bộn. Ông khuyên tôi nên đưa ra thứ tự ưu tiên và học cách nói không với vài thứ nhất định.

Nhờ đó, tôi đã giành được danh hiệu học sinh giỏi toàn diện vào năm 1963 tại trường trung học nhờ những thành tích trong nghiên cứu, thể thao và tín ngưỡng. Nó nhắc nhở tôi phải nỗ lực

hết sức có thể. Đó là lý do tôi luôn tin vào sự cân bằng. Tôi không phải là người giỏi nhất ở một lĩnh vực cụ thể, nhưng tôi luôn cố gắng làm tốt mọi thứ.

Hỏi: Ông duy trì những phẩm chất đó như thế nào?

Đáp: Mỗi đêm trước khi đi ngủ, tôi sẽ dành chút thời gian để suy ngẫm về ngày hôm đó – những điều tôi đã nói hoặc làm và cân nhắc xem có thể thay đổi điều gì ở lần tới hay không. Bạn và tôi đều có thể phạm sai lầm, bởi chúng ta đều là con người. Nhưng làm thế nào để lần sau không mắc phải sai lầm tương tự nữa?

Nếu bạn đang giảng bài, hãy tiếp tục nói về những điều bạn tin tưởng. Bạn càng nói nhiều hơn, niềm tin của bạn càng lớn lên theo. Hãy tập luyện và thực hành cùng những người bạn yêu quý.

Là bác sĩ, chúng ta sử dụng bán cầu não trái để vượt qua các kỳ thi ở trường. Nhưng khi bước ra ngoài cuộc sống, hãy sử dụng bán cầu não phải để sống và đảm bảo mọi người yêu quý chúng ta. Chúng ta thất bại do không biết cách giao tiếp với mọi người. Vì vậy, tôi luôn cố gắng sử dụng cân bằng hai bán cầu não mỗi ngày.

Bạn cần dạy cho mọi người tầm quan trọng của sự cân bằng. Để điều hành một bệnh viện, tôi dùng não phải, tôi gọi đó là "đội tấn công" – tiếp thị, tuyển dụng bác sĩ, quản lý chất lượng, đảm bảo bạn trông thật chuyên nghiệp và mọi người đều biết về điều đó. Bạn đang sử dụng các nguồn lực của đội này.

Nhưng tôi cũng có một đội khác – não trái, tôi gọi là "đội phòng thủ" – Giám đốc Tài chính và những người phụ trách quản lý chi phí để làm ra lợi nhuận tối thiểu trong trường hợp xấu nhất.

Khi giữ được cân bằng hai bên, bạn sẽ phát triển và không bao giờ cảm thấy hoang mang.

Hỏi: Một ngày bình thường của ông diễn ra như thế nào? Vì sao ông luôn duy trì những thói quen đó?

Đáp: Là một nhà lãnh đạo, bạn phải dẫn dắt tổ chức theo một hướng đi mà mọi người đều đồng thuận. Tôi phải đảm bảo luôn có một đội ngũ kế cận sẵn sàng tiếp quản.

Tôi là một nhà lãnh đạo vì con người. Tôi yêu quý tất cả và muốn họ yêu quý mình. Có lẽ tôi bị ảnh hưởng bởi cha mình, người mà ai cũng rất quý mến. Tôi trở thành bác sĩ nhi khoa vì nghề này được tất cả mọi người yêu quý – những bà mẹ, ông bố, ông bà,

thậm chí là cả thú cưng!

Tôi muốn trở thành con người của gia đình, một nhà lãnh đạo gần gũi với mọi người, vì vậy, cuộc sống hàng ngày của tôi luôn xoay quanh mọi người.

Trong suốt bảy năm, lãnh đạo các bệnh viện khác nhau luôn gặp mặt từ sáng sớm thứ Tư để thảo luận về lý thuyết y khoa và các bài báo, đôi khi có nội dung không liên quan đến lĩnh vực chăm sóc y tế. Nhờ đó, chúng tôi xây dựng mối liên kết thay vì chiến đấu với nhau.

Thứ Ba hàng tuần, tôi sẽ gặp "đội tấn công" để bàn về công tác tiếp thị, tình hình tăng trưởng và cân nhắc xem đơn vị nào cần được giúp đỡ.

Vào thứ Sáu, tôi sẽ gặp "đội phòng thủ" và chúng tôi nói về chi phí, lợi nhuận và mục tiêu tối ưu hóa chi phí.

Những đội bóng xuất sắc thường giành chiến thắng nhờ một hàng phòng thủ xuất sắc.

Mỗi tháng một lần, tôi có một buổi gặp mặt tại Tòa thị chính để trò chuyện cùng 400-500 người. Tất cả nhân viên đều có địa chỉ email của tôi. Tôi luôn cố gắng kết nối với nhân viên cấp dưới, để họ biết rằng lãnh đạo quan tâm đến họ. Tại buổi nói chuyện đó, tôi trình bày về tầm nhìn của bệnh viện trong năm năm tiếp theo và chỉ ra hiện tại chúng tôi đang ở đâu. Tôi dành cho họ nửa tiếng để đặt câu hỏi và có phần thưởng cho những người tham gia. Cuối cùng, họ sẽ biết rằng để họ yêu quý chúng tôi, chúng tôi phải yêu thương họ trước.

Qua đó, chúng tôi đã phát hiện ra nhiều vấn đề khiến nhân viên cảm thấy không thoải mái. Họ thường không hài lòng với cấp trên của mình, chứ không phải với vấn đề tiền lương. Gốc rễ của rắc rối này là chúng tôi đã giảm số lượng người đứng đầu các phòng ban (HODs), nên tương tác nội bộ bị yếu đi. Kết quả đánh giá hiệu quả công việc (KPI) cũng không chính xác, khiến mọi người cảm thấy không thoải mái.

Hỏi: Ông đối xử thế nào với nhân viên của mình, đặc biệt là những người đang làm việc dưới khả năng?

Đáp: Tôi sẽ quan sát người đó. Họ không làm việc hiệu quả có phải do công việc đang nằm ngoài khả năng kiểm soát của họ không? Có thể do bạn là cấp trên nhưng lại không giao đúng việc cho họ.

Tôi cố gắng để nhân viên của mình cảm thấy tôi cũng gần gũi như cha mẹ họ vậy – nếu họ ở lại tức là họ giao phó cuộc sống của họ cho tôi và tôi sẽ nỗ lực hết sức mình vì trọng trách đó.

Nếu chúng tôi đã cố gắng giúp đỡ hết sức nhưng mọi việc vẫn không cải thiện sau nỗ lực lần hai, họ sẽ tự nghỉ việc. Chúng tôi không cần sa thải họ.

Ở Thái Lan, bạn không thể xây dựng một hệ thống quản lý hoàn toàn dựa trên lòng tốt. Làm vậy sẽ không đem lại một chút trung thành nào. Bạn cần có lý trí, tấm lòng và sự quyết tâm. Chúng tôi sẽ chỉ loại bỏ những người có khuyết tật ở trái tim – những kẻ vô đạo đức.

Nếu một người không làm được việc dù đã được đào tạo, đó vẫn là lỗi của cấp trên. Do bạn không giao đúng người đúng việc. Nếu họ trao hết tấm lòng cho chúng tôi, chúng tôi sẽ phải chịu trách nhiệm với họ.

Nếu bạn có nghị lực và quyết tâm nhưng không nhanh trí cho lắm, đừng lo, chúng tôi sẽ giữ bạn lại và tìm cho bạn một công việc phù hợp – đó là nguyên tắc của tôi.

Hỏi: Điều này nghe rất khác biệt với quan điểm phương Tây. Tại sao ông lựa chọn cách làm đó?

Đáp: Bởi vì tôi là một nhà lãnh đạo hướng đến từng cá nhân. Mỗi người không chỉ là những con số. Họ đều có một trái tim, một gia đình và một cuộc đời phía trước.

Nhật Bản có một quá trình tuyển chọn nghiêm ngặt để lọc ra người làm việc cho mình mãi mãi. Tôi cố gắng kết hợp cả hai hệ thống (Mỹ và Nhật) lại với nhau, để duy trì sự kế thừa mạnh mẽ cho tổ chức.

Những kẻ đâm sau lưng người khác chắc chắn có vấn đề bên trong. Bất cứ ai gây ảnh hưởng xấu đến bầu không khí của đội đều có chung vấn đề như vậy. Chúng tôi không cất nhắc họ và họ sẽ rời bỏ chúng tôi, bởi vì họ hiểu những điều họ làm là không thể dung thứ. Nhờ tương tác chặt chẽ ở cấp độ cơ sở, tôi biết những ai đang có khúc mắc ở trong lòng.

Ví dụ, chúng tôi từng có những bác sĩ lạm thu viện phí của bệnh nhân bằng cách chỉ định những thủ tục không cần thiết. Dù bác sĩ đó có giúp tăng thêm chút ít doanh thu cho bệnh viện, chúng tôi vẫn yêu cầu người đó nghỉ việc. Chúng tôi không chấp nhận một

hành động như vậy. Đã có ba người nghỉ việc và doanh thu của bộ phận đó bị sụt giảm.

Nhưng bạn biết không? Đã có những bác sĩ có lương tâm tìm đến chúng tôi. Doanh thu đã tăng gấp đôi, thậm chí gấp ba lần tại ba bộ phận này vì không ai cảm thấy lo lắng nữa. Tất cả đều yên tâm cống hiến và bệnh nhân cảm thấy hài lòng hơn.

Nếu bạn đưa ra quyết định như vậy, những người khác sẽ làm việc chăm chỉ cho bạn. Điều đó tốt hơn hẳn so với nỗ lực từ một nhóm người. Việc hợp tác sẽ hiệu quả hơn, công việc sẽ trôi chảy hơn. Kết quả sẽ tốt hơn rất nhiều khi siêu sao không còn ở đó nữa. 20 con người bình thường nỗ lực làm việc cùng nhau sẽ hơn hẳn một siêu sao làm việc một mình. Những người khác có thể lấp đầy khoảng trống, bởi họ đã từng bị những siêu sao đó kìm hãm.

Hỏi: Ông dùng cách nào để dẫn dắt sự thay đổi một cách hiệu quả?

Đáp: Bạn phải là một nhà lãnh đạo kiên trì và tận tâm. Quá trình này đòi hỏi tối thiểu ba năm. Đừng thay đổi kế hoạch, dù giữa chừng bạn có tìm được một kế hoạch hay hơn. Hãy duy trì kế hoạch ban đầu, đến khi tất cả mọi người đã trải nghiệm hơn 8.000 giờ và thấm nhuần điều đó vào văn hóa chung.

Quá trình thay đổi sẽ hoàn tất sau khi nó trở thành một phần của văn hóa.

Hãy tiếp tục duy trì cho đến khi những thay đổi đó ngấm vào máu họ. Đừng đẽo cày giữa đường. Bạn cần một nhà lãnh đạo kiên trì để đảm bảo nhân viên của họ cũng kiên trì trong tối thiểu ba năm.

Hỏi: Khi nào ông nhận ra một kế hoạch là sai lầm?

Đáp: Bạn cần tìm được một kế hoạch đã được thế giới kiểm chứng. Đừng mạo hiểm thử và sai. Một kế hoạch "đúng một nửa" được thực hành thường xuyên sẽ chắc chắn hơn một kế hoạch hoàn hảo chưa từng được áp dụng. Bạn cần lặp đi lặp lại đến khi nó trở thành một thói quen, rồi thói quen đó sẽ trở thành văn hóa. Sẽ không công bằng với nhân viên nếu bạn liên tục thay đổi.

Hỏi: Thử thách lớn nhất ông gặp phải khi dẫn dắt sự thay đổi là gì?

Đáp: Đó là truyền thông. Khi mọi người đối mặt với sự thay đổi, sẽ luôn có những phản ứng tiếc nuối – họ sẽ chống lại ngay từ ngày

đầu tiên. Họ sẽ phản kháng, đổ lỗi cho ai đó, thậm chí cảm thấy tuyệt vọng. Nhưng đừng bực dọc với họ, đừng xua đuổi họ – đó là những phản ứng hết sức tự nhiên. Bạn cần duy trì việc truyền đạt lý do và những lợi ích của sự thay đổi.

Những người vẫn tiếp tục phản kháng sau cùng sẽ tự rút lui.

Hỏi: Đâu là khó khăn lớn nhất ông từng gặp trong sự nghiệp lãnh đạo của mình? Ông đã đối phó với nó như thế nào?

Đáp: Có một khó khăn làm thay đổi suy nghĩ của tôi. Tôi đã làm bác sĩ nhi khoa ở Mỹ suốt 21 năm – 13 năm cuối, tôi phụ trách quản lý chất lượng và rủi ro. Tôi vào làm hợp đồng ba năm tại Bệnh viện Bangkok từ năm 1995 – họ muốn tôi cải thiện chất lượng của hệ thống.

Tôi đã cố gắng và đã thành công trên phương diện cá nhân. Tôi đã đưa ra một danh sách tiêu chuẩn chất lượng, nhưng trong ba năm, mọi thứ bung bét hết vì tất cả mọi người đều phản đối. Họ không hiểu những điều tôi nói. Tôi đã thất bại nặng nề. Đó là một thảm họa. Các bác sĩ bắt đầu biểu tình chống lại tôi. Không ai chấp nhận bất cứ điều gì tôi đang làm.

Sau đó, tôi được Bệnh viện Bumrungrad tuyển dụng.

Bài học tôi rút ra được là: Khi dẫn dắt, người lãnh đạo phải hiểu rõ những người xung quanh. Bạn có biết độ nhanh nhạy của những người đi theo mình, kiến thức của họ và làm thế nào để giao tiếp với họ không?

Tôi đã làm đúng và vượt sang tới bên kia sông. Nhưng khi tôi sang đến nơi và bước lên bờ, những người theo sau tôi thậm chí còn chưa bắt đầu! Bạn phải biết rõ những người đi theo mình và cố gắng giao tiếp với họ. Một nhà lãnh đạo thành công phải có những nhân viên thành công. Tôi đã kết thúc với thành công của riêng mình, nhưng là thất bại của cả nhóm.

Vì vậy, khi trở lại Bệnh viện Bangkok lần thứ hai, tôi đã dành nhiều thời gian hơn với nhân viên của mình. Trước đó, tôi đã thất bại vì không hiểu rõ những người theo mình. Bây giờ, tôi đã thay đổi. Tôi đảm bảo rằng mình tập trung vào họ, vì thành công của họ cũng chính là thành công của tôi.

Trước đây tôi đã mặc nhiên áp dụng tốc độ của bệnh viện ở Hoa Kỳ vào bệnh viện ở Thái Lan, mặc dù chưa có kinh nghiệm về các tiêu chuẩn chất lượng. Tôi cảm thấy thật buồn và ngớ ngẩn. Sau

ba năm, thậm chí họ còn không muốn gia hạn hợp đồng. Đó là lý do tại sao tôi thất bại trong nỗ lực đầu tiên nhằm thay đổi Bệnh viện Bangkok.

Nhưng tôi đã có được một bài học mà tôi đang truyền lại cho những người khác. Một nhà lãnh đạo chỉ thành công khi những người đi theo ông ta thành công.

Hỏi: Làm sao ông cân bằng giữa lợi nhuận và việc chăm sóc bệnh nhân?

Đáp: Sự nghiệp y khoa của tôi luôn hướng đến chất lượng và sự an toàn. Tôi luôn nói với nhân viên của mình: "Cứu người là trên hết, dù họ không có đủ tiền." Không cần bàn cãi thêm – đó là nhiệm vụ chính của một bệnh viện. Nếu ai đó vào phòng cấp cứu mà nhân viên của tôi lại hỏi "Anh/chị có bảo hiểm không?" tôi sẽ vô cùng bực bội.

> Nếu bạn ưu tiên mạng người trước, những điều tốt đẹp sẽ đến với bạn. Khi xuất viện, họ sẽ nói với các thành viên trong gia đình và họ hàng rằng bệnh viện này đã không hề do dự cứu lấy mạng sống của họ. Điều đó sẽ xây dựng Trách nhiệm Xã hội của Doanh nghiệp (CSR) tốt hơn là treo bảng quảng cáo. Tôi dạy nhân viên của mình rằng kiếm tiền không phải trách nhiệm của một bác sĩ hay y tá. Đó là trách nhiệm của tôi.
>
> Hỏi: Đâu là khó khăn lớn nhất trong việc lập kế hoạch cho đội ngũ kế cận?
>
> Đáp: Chúng tôi đã lập kế hoạch cho đội ngũ kế nhiệm và đảm bảo có một sự ổn định cho các vị trí lãnh đạo cấp giám đốc trong hơn bảy năm qua. Chúng tôi cố gắng hoạch định 85% những vị trí này cho nguồn nhân lực nội bộ.
>
> Nhưng đối với các vị trí cao cấp hơn, chẳng hạn như CEO, chúng tôi có thể phải tuyển dụng từ bên ngoài. Chúng tôi có một chương trình học bổng y tế. Hiện tại, chúng tôi đang cần đến các nhà lãnh đạo hàng đầu ở Thái Lan. Việc đó đòi hỏi một bản kế hoạch riêng. Thách thức đặt ra là không có đủ các nhà lãnh đạo đỉnh cao, cũng như một chương trình đào tạo đủ tốt để tạo ra những con người như vậy.

Hỏi: Hãy kể tên một điểm yếu của ông?

Đáp: Tôi không có đủ thời gian dành cho gia đình.

S. Dhanabalan
Nhà lãnh đạo mềm mỏng

"Nếu bạn sẵn sàng từ bỏ những đặc quyền khi đang tại chức, bạn sẽ gặp ít khó khăn hơn khi cần làm những việc đúng đắn"

Ngài S. Dhanabalan là một chính trị gia nổi tiếng của Singapore, người đã đảm nhiệm nhiều vị trí khác nhau trong Nội các những năm 80 và đầu thập niên 90. Ông thôi giữ chức vụ Chủ tịch Tập đoàn Temasek vào năm 2013, sau 17 năm làm việc. Ông cũng từng là Chủ tịch Ngân hàng DBS, thành viên Hội đồng Tư vấn Thủ tướng, thành viên Ủy ban Thủ tướng về Quyền lợi Thiểu số và Chủ tịch Danh dự Hội đồng Doanh nghiệp châu Á.

Thủ tướng Singapore Lý Hiển Long đã nói về ngài Dhanabalan như "một vị chủ tịch gương mẫu, một nhà lãnh đạo mạnh mẽ, một chỗ dựa vững chắc cho Ban Giám đốc và Ban Quản lý". Thủ tướng ca ngợi ông vì đã duy trì "văn hóa hướng đến tương lai, nhờ đó tổ chức luôn sẵn sàng với những thay đổi nhanh chóng của thế giới". Thủ tướng cũng nói thêm: "Temasek đã điều chỉnh quy định của mình để luôn dẫn đầu trong bối cảnh mọi thứ vận động không ngừng mà vẫn duy trì những nguyên tắc cốt lõi của thành công: coi trọng các khoản đầu tư dài hạn, đầu tư ngắn hạn một cách bền vững, bồi dưỡng nhân tài và duy trì lòng yêu nước ở những nhân viên trẻ tuổi."

Trong thời gian tại nhiệm của ông, danh mục đầu tư của Temasek đã tăng hơn ba lần, từ 70 tỷ đô-la Singapore vào năm 1997 lên đến hơn 223 tỷ đô-la Singapore như hiện nay. Chính ông đã chèo lái tập đoàn qua cuộc khủng hoảng tài chính châu Á, vụ tấn công 11/9 ở Mỹ và cuộc Khủng hoảng Tài chính Toàn cầu.

Trân trọng những cống hiến của ông, Thủ tướng Lý ca tụng ngài S. Dhanabalan: "Vị thế của Temasek trên trường quốc tế đã phản

ánh nỗ lực của ông và Ban Giám đốc, làm rạng danh đất nước Singapore."

Bên cạnh việc gây dựng sức mạnh tài chính cho Temasek, dưới sự lãnh đạo của ông, tập đoàn cũng thành lập Quỹ Tín dụng Temasek, cam kết sử dụng 1,5 tỷ đô-la Singapore vì mục đích nhân đạo, giúp đỡ những người kém may mắn và cung cấp giáo dục cho những người gặp khó khăn.

Trước khi đảm nhiệm vị trí này, ông đã phục vụ dưới thời Thủ tướng Lý Quang Diệu và Thủ tướng Ngô Tác Đống, đảm nhiệm nhiều vị trí khác nhau trong Nội các như Bộ trưởng Bộ Phát triển Quốc gia, Bộ Ngoại giao, Bộ Văn hóa, Bộ Phát triển Cộng đồng và Bộ Công thương. Những vị trí này đem lại cho ông cái nhìn toàn cảnh và sự hiểu biết sâu sắc về công tác lãnh đạo.

Tuy vậy, ngài Dhanabalan sẽ không bao giờ quên được xuất phát điểm khiêm tốn của mình.

Sinh năm 1937, ông được A. Suppiah, cha ông, nuôi dưỡng như một tín đồ Hindu giáo, nhưng sau đó ông trở thành một tín đồ Thiên Chúa giáo. Ông học tại Trường Victoria và sau đó là Đại học Malaya, nơi ông tốt nghiệp Khoa Kinh tế cao cấp. Ông làm việc ở Bộ Tài chính với tư cách là cán bộ quản lý trong giai đoạn 1960-1962. Ông là người đầu tiên tham gia vào quá trình thành lập Ban Phát triển Kinh tế (EDB) và sau đó là Ngân hàng Phát triển Singapore (Ngân hàng DBS).

Ngài Dhanabalan rời khỏi khối hành chính công để làm việc cho EDB và sau đó rời EDB để gia nhập Ngân hàng DBS, với vị trí Phó Giám đốc từ năm 1968-1970 và Phó Tổng Giám đốc trong giai đoạn 1970-1978. Năm 1978, ông tranh cử và gia nhập Nội các. Phần còn lại của cuộc đời ông, như người ta vẫn nói, thuộc về lịch sử.

Ông kết hôn với Christine Tan. Họ có hai người con, một trai một gái.

Dù có thành tích lừng lẫy đến vậy, ngài Dhanabalan nổi tiếng là một nhà lãnh đạo giản dị và khép kín, luôn tránh xa ánh đèn sân khấu và ít khi nhận trả lời phỏng vấn. Một vinh dự lớn lao của chúng tôi là được phỏng vấn ông để chuẩn bị nội dung cho cuốn sách này.

Hỏi: Ai và điều gì có ảnh hưởng lớn nhất đến quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của ngài?

Đáp: Người có ảnh hưởng nhiều nhất đến tôi là Tiến sĩ Benjamin Chew. Ông là một tiến sĩ y khoa và là cha của bạn tôi, Jimmy Chew. Tiến sĩ Chew là bậc huynh trưởng ở Nhà thờ Bethesda Katong và một lãnh tụ Thiên Chúa giáo đáng kính. Ông hoàn toàn tin vào Kinh Thánh và luôn kiên định. Ông luôn cố gắng tìm ra điểm tích cực ngay cả ở một người đáng ghét nhất.

Bất cứ khi nào tôi phàn nàn về ai đó, ông luôn khuyên bảo tôi hãy tìm điểm tích cực ở họ và cố gắng nhìn nhận mọi thứ từ góc nhìn của họ. Việc phàn nàn với ông đôi khi khiến tôi khá nản lòng. Ông chẳng bao giờ ủng hộ quan điểm tiêu cực của tôi về người khác. Tôi tin rằng điều đó xuất phát từ một ý thức sâu xa về niềm tự hào của riêng ông. Ông đã nhìn thấy "sự tự cao của ác quỷ" trong chính mình và muốn giải thoát cho người khác khỏi vòng tay con ác quỷ đó.

Hỏi: Ngài có thể đưa ra một ví dụ về sức ảnh hưởng của Tiến sĩ Chew đối với bản thân ngài được không?

Đáp: Khi tôi muốn kết hôn với một cô gái người Hoa, cha mẹ tôi đều không đồng ý. Tôi đã xin ý kiến của Tiến sĩ Chew, hy vọng ông sẽ ủng hộ tôi. Còn trẻ và đầy đam mê, tôi đã rất buồn khi cha tôi phản đối cuộc hôn nhân đó.

Trò chuyện với tôi như một người cha, Tiến sĩ Chew ân cần giải thích rằng cha mẹ hết sức yêu quý và luôn muốn điều tốt đẹp nhất đến với tôi. Ông khuyên tôi hãy chờ đợi, kiên nhẫn và đừng phản ứng một cách bản năng cho đến khi cha tôi chấp nhận cuộc hôn nhân này. Tôi đã nghe theo lời khuyên của ông. Cuối cùng cha tôi cũng đồng ý.

Hỏi: Điều đó đã ảnh hưởng đến sự nghiệp lãnh đạo của ngài thế nào?

Đáp: Tôi trở nên bao dung và ít phán xét hơn. Không phải tôi không đưa ra nhận xét nữa, mà là tôi hạn chế tối đa. Tôi cố gắng nhìn nhận mọi thứ từ quan điểm của người khác. Nếu ai đó hỏi tôi nghĩ gì về một người, tôi sẽ cố gắng nói những điều tốt đẹp về người đó. Nếu không có gì để nói, tôi cũng sẽ không củng cố những nhận xét tiêu cực về họ. Tôi khá cẩn trọng về những điều mình nói ra.

Hỏi: Điều đó hẳn là hết sức khó khăn trong công việc của ngài. Với tư cách một chủ tịch, ngài đã tha thứ, thẳng thắn với người người khác và chịu trách nhiệm như thế nào?

Đáp: Nói rằng điều đó không ảnh hưởng một chút nào là ngây thơ. Nếu ai đó muốn tôi đưa ra ý kiến thẳng thắn về một người, tôi buộc phải trung thực và đưa ra nhận xét của mình, đặc biệt khi điều này có ảnh hưởng đến tổ chức. Nếu đó là vấn đề về nhân cách hoặc sự chính trực, có thể gây ảnh hưởng đến tổ chức thì tôi buộc phải nói chuyện thẳng thắn và đưa ra các quan điểm cá nhân rõ ràng. Theo tôi, năng lực cá nhân không thể đánh bại những khiếm khuyết về đạo đức. Tôi sẽ nói thẳng và giải thích cẩn thận ý kiến của mình. Đây là trách nhiệm của tôi trên cương vị chủ tịch, mặc dù một số người sẽ nghĩ tôi quá khắt khe khi làm vậy.

Hỏi: Ngài luôn sẵn sàng cứng rắn khi cần thiết chứ?

Đáp: Chắc chắn rồi. Miệng cứng lòng mềm[3], như người xưa đã nói.

[3]. Nguyên văn: To be wise as a serpent but harmless as a dove

Hỏi: Ngài hãy chia sẻ một trải nghiệm đáng nhớ nhất đã tác động và định hình các quan điểm chính trị của ngài?

Đáp: Tôi là một người khá nhạy bén về chính trị nhưng không tham gia trực tiếp. Tôi khá kiên định trong nhiều vấn đề chính trị, chủ yếu thiên về cánh tả và tôi không ngại nói ra. Trên thực tế, đã có một người bạn nghĩ tôi là cộng sản. Lần đầu tiên tôi thực hiện quyền bỏ phiếu là năm 1959. Thời điểm đó, Đảng Hành động Nhân dân (PAP) bị nhiều người coi là mang lại rắc rối cho Singapore vì đây là một Đảng Cộng sản tiên phong. Để thu được lá phiếu của người gốc Trung Quốc, họ phải thu hút tầng lớp tri thức Trung Quốc và do đó, nhóm người ủng hộ phong trào phản chính thống[4] đã bỏ phiếu cho họ. Phản chính thống bị coi là cộng sản.

[4]. Nguyên văn: Anti-establishment.

Rồi mọi chuyện vỡ lở rằng ông Chew Swee Kee, một thành viên của Đảng Tiến bộ và Bộ trưởng trong Chính quyền Lâm Hữu Phúc đã nhận hối lộ một khoản tiền lớn. Sau khi điều tra, ông ta buộc phải từ chức. Tôi phẫn nộ và tức giận đến mức chỉ muốn toàn bộ Hội đồng Lập pháp nghỉ việc. Tuy nhạy cảm về chính trị nhưng tôi không hề muốn tham gia. Quyết định bỏ phiếu cho PAP khiến một số bạn bè của tôi trong nhà thờ bực bội. Trải nghiệm đó khiến tôi thức tỉnh và quyết định nghe theo bản năng.

Hỏi: Vậy cuối cùng, ngài đã tham gia chính trường như thế nào?

Đáp: Tôi hoàn toàn bất ngờ khi được mời tham gia PAP và tranh cử vào năm 1976. Tôi đã được đề cử bởi ngài Hàn Thụy Sinh, từng là

Chủ tịch DBS trước khi ông được bầu vào Quốc hội và bổ nhiệm chức vụ Bộ trưởng. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo PAP không xem xét sự tiến cử này vì một trong số họ, ngoài Quốc hội, nói với ngài Lý Quang Diệu (sau này là Thủ tướng) rằng tôi không phải là người nguyên tắc chỉ vì tôi trở thành một tín đồ Cơ Đốc giáo, không phải vì đức tin mà chỉ vì tôi muốn kết hôn cùng một cô gái Cơ Đốc. Điều đó là bịa đặt, bởi vợ tương lai của tôi trở thành một tín đồ sau tôi và trước khi chúng tôi quen nhau. Tôi đã định mặc kệ, vì tôi không thấy phiền lắm, vì tôi được lựa chọn để tranh cử. Nhưng chính ngài Hầu Vĩnh Xương đã phủ nhận hoàn toàn những cáo buộc đó, vốn đã lan truyền trong khắp cộng đồng Ấn Độ. Cuối cùng, tôi đã được mời gia nhập Đảng và đứng ra tranh cử.

Kể từ khi tốt nghiệp và bắt đầu đi làm, triết lý sống của tôi là: Nếu không tìm thấy bất kỳ niềm vui nào trong công việc hoặc nếu nó đi ngược lại niềm tin cá nhân, dù vị trí đó quan trọng hay vinh dự đến đâu, tôi sẽ luôn sẵn sàng từ bỏ nó. Tôi có thể lùi bước bất cứ lúc nào. Nếu bị yêu cầu làm điều gì chống lại niềm tin hoặc giá trị bản thân, tôi chấp nhận buông bỏ. Đó là "mềm mỏng", theo quan điểm cá nhân tôi. Đừng để những thứ như chức vị hay quyền lực trói buộc bạn.

Nếu không thể hoàn thành trọng trách của mình mà lương tâm vẫn thanh thản, hãy sẵn sàng từ bỏ.

Hỏi: Đây là một nguyên tắc lãnh đạo rất quan trọng. Nhiều nhà lãnh đạo trong kinh doanh và chính trị cảm thấy khó khăn trong việc từ bỏ quyền lực, đặc biệt sau khi đã được nếm trái ngọt của nó. Làm cách nào để ông giữ được giá trị này cho bản thân?

Đáp: Thực ra, đã có nhiều người hỏi tôi: "Ông có thấy nuối tiếc vị trí chỉ huy của mình, hoặc những uy tín và đặc quyền đi cùng với nó?" Thẳng thắn mà nói, tôi không hề nuối tiếc. Thứ tôi đã bỏ lỡ là cơ hội để xây dựng và đóng góp cho nền chính trị, giúp định hình cuộc sống của người dân Singapore và góp ích cho đất nước. Nếu thỏa hiệp, tôi cảm giác mình đã hạ thấp giá trị những cống hiến của bản thân.

Hỏi: Ngài ứng phó thế nào với những tình huống trong sự nghiệp chính trị của mình khi vừa phải bảo vệ lương tâm và những quy tắc cá nhân, vừa phải đưa ra những quyết định có lợi cho Nội các dù ngài không hoàn toàn ủng hộ?

Đáp: Có hai quan điểm về vấn đề xử lý những khác biệt liên quan

đến chính sách trong nội bộ ban lãnh đạo mà bạn làm việc cùng.

Thứ nhất, trong những trường hợp hiếm hoi, khi một vị trí hay một quyết định mâu thuẫn với nguyên tắc mà tôi một mực tin tưởng, tôi sẽ rời khỏi đó. Không phải tất cả mọi người sẽ đồng ý với tôi nhưng tôi chắc chắn sẽ rời đi với những điều mình xem là chân lý.

Quan điểm thứ hai phổ biến hơn, là nếu bạn có ý kiến mạnh mẽ về một chủ đề nào đó, bạn có thể điều chỉnh quyết định cuối cùng với vai trò một thành viên trong đội. Nhưng nếu cả nhóm đã đi đến quyết định cuối cùng và bạn chấp nhận, thì bạn không thể tuyên bố rằng mình phản đối, dù nó phần nào mâu thuẫn với quan điểm của bạn.

Ví dụ, về vấn đề sòng bạc, tôi nhớ rằng Tiến sĩ Tony Tan đã phản đối việc cấp phép cho các sòng bạc ở Singapore trong một cuộc thảo luận công khai và đã giải thích tại sao đây không phải là một ý tưởng tốt.

Ông thể hiện quan điểm không ủng hộ rất rõ ràng. Nhưng thay vì tìm cách bảo vệ quan điểm của mình, ông chỉ giữ im lặng.

Theo tôi, một khi Nội các đã đưa ra quyết định, bạn không nên phản kháng. Còn nếu muốn chống lại quyết định đó vì nó làm hại đến xã hội và kinh tế theo quan điểm cá nhân của bạn, bạn cũng không nên công khai phản đối. Hãy giữ im lặng.

Tôi còn nhớ về một vấn đề gây tranh cãi được đưa ra thảo luận khi tôi còn ở Nội các. Thủ tướng Lý Quang Diệu đã nói với tôi: "Ngài không nên phát biểu vì ngài không quyết đoán về điều đó."

Hỏi: Nếu một phóng viên tiếp cận ngài để hỏi về quan điểm cá nhân đối với một vấn đề mà ngài không ủng hộ thì sao?

Đáp: À, tôi sẽ trả lời: "Tôi đã thể hiện quan điểm của mình hết sức rõ ràng. Tôi không cần nói thêm gì nữa."

Hỏi: Ngài áp dụng sự "mềm mỏng" đó trong đời thường như thế nào?

Đáp: Cạm bẫy quyền lực khiến bạn muốn giữ chặt cái ghế của mình. Bạn sẵn sàng thỏa hiệp vì nó. Nhưng nếu những cạm bẫy đó không thể xoay chuyển bạn thì sẽ rất dễ dàng để làm chủ tình hình và hành động theo nguyên tắc cá nhân. Điều đó xảy ra mọi lúc mọi nơi. Chúng ta đã quá quen với cám dỗ quyền lực nên

không ai muốn rời xa nó. Tất cả đều muốn tiếp tục ở cương vị chủ tịch, CEO hay một vị trí quyền lực khác nên sẵn sàng mang những nguyên tắc cá nhân ra thỏa hiệp và đánh mất lòng tự trọng.

Chỉ cần bạn nỗ lực một chút thôi. Hưởng thụ những điều này thật tuyệt. Nhưng nếu chúng trở nên quá quan trọng trong cuộc sống của bạn, bạn sẽ bị mắc bẫy. Vì vậy, bạn phải thật cẩn thận. Nếu sẵn sàng buông bỏ những đặc quyền của mình, bạn sẽ gặp rất ít khó khăn khi cần làm những điều đúng đắn.

Nếu quá tập trung vào việc thăng tiến, tìm kiếm cơ hội để khẳng định và nâng tầm bản thân, nhiều khả năng bạn sẽ vướng vào rắc rối khi đưa ra quyết định.

Hồi còn ở trong Nội các, khi xem xét một vấn đề, tôi luôn nhìn nhận từ góc nhìn có lợi nhất cho Singapore. Đó là tất cả những gì tôi quan tâm. Trong nhiều trường hợp cần bày tỏ một quan điểm khác với Thủ tướng, tôi sẽ nói thật cụ thể với ông ấy. Đó là điều Thủ tướng mong đợi từ tôi và các đồng nghiệp. Nếu điều tôi cân nhắc nhiều nhất là làm sao để ông ấy hài lòng, tôi sẽ không chỉ đi ngược lại với lương tâm mình, mà bản thân cũng không còn giá trị đối với Thủ tướng trong quá trình ra quyết định.

Dù ở vị trí nào, nhiều trọng trách và quyền lực đến đâu, bạn cũng phải cố gắng để hoàn toàn trung thực với chính mình. Đối với tôi, chỉ có Chúa nhìn thấu trái tim tôi và tôi phải luôn thành thật với Ngài. Để truyền tải điều này với đồng nghiệp, tôi hay nói rằng liệu chúng ta có thể thức dậy vào mỗi buổi sáng, nhìn vào gương và tự nhủ mình đang làm đúng hay không.

Hỏi: Có một điểm nổi bật mà tôi nhận thấy rõ là ngài có thể duy trì thái độ "mềm mỏng" trong cuộc sống và hẳn là ngài đã gặp những nhà lãnh đạo với tác phong trái ngược gây ra những hậu quả khủng khiếp?

Đáp: Họ hủy hoại bản thân và tổ chức. Tôi làm những điều đúng đắn vì những lý do đúng đắn. Tôi tuân theo mệnh lệnh bề trên. Tôi cần nghe theo Chúa. Trong Kinh Thánh, câu 13, 14 khổ 5 mục 2 Cô-rinh-tô (Corinthians) có viết: "Nếu chúng ta 'mất trí', như một số người thường nói, đó là vì Chúa, nếu chúng ta sáng suốt, điều đó là vì bản thân chúng ta. Bởi tình yêu của Chúa luôn yêu cầu chúng ta..."

Một số điều tôi làm có vẻ điên rồ. Những "điều điên rồ" đó xuất phát từ tình yêu Thiên Chúa và bởi tôi luôn yêu thương mọi

người.

Khi Tiến sĩ Moses Tay rời vị trí Giám đốc Y tế của Bệnh viện Tan Tock Seng để trở thành một linh mục Anh giáo, một số đồng nghiệp của tôi nghĩ rằng đó là một quyết định "điên khùng". Nhưng quyết định điên khùng đó là đúng đắn, vì ông đã tuân theo mệnh lệnh của bề trên.

Tôi giữ thái độ mềm mỏng vì tôi luôn để ý lời gọi từ bề trên. Tôi không muốn tạo ấn tượng rằng mình không phải đấu tranh để làm theo tiếng gọi của bề trên.

Nhưng tôi luôn cố gắng trung thực với tiếng gọi đó.

Hỏi: Ngài có thể chia sẻ khó khăn, hoặc điểm yếu lớn nhất của mình không?

Đáp: Hầu hết những cạm bẫy nơi quyền cao chức trọng không mua chuộc được tôi. Thực ra, chúng khiến tôi xấu hổ. Sự cám dỗ chỉ có thật nếu chúng ta để mình bị cám dỗ.

Tuy nhiên, đôi khi tôi sẽ hết sức thận trọng và cảnh giác mỗi lần được đón tiếp với sự khác biệt lớn, hoặc được mời đến dự với vai trò quan trọng tại một sự kiện. Tôi phải liên tục tự nhắc nhở mình: "Đây có thực sự là điều mình mong muốn không?" Phần lớn thời gian tôi không hề cảm thấy bị cám dỗ.

Nhưng tôi đã từng bị cám dỗ, nhất là vì lòng tự tôn hoặc khi tôi có cảm giác không được đối xử và tôn trọng đúng mực. Cảm giác tự cao sẽ đến khi mọi người tôn kính bạn và bạn thích thú đến mức không muốn từ bỏ nó. Khác biệt lớn nhất giữa khi còn tại vị và không còn tại vị là những đặc quyền mà bạn nhận được, khi bạn được đối xử đặc biệt trong nhiều tình huống.

Lòng tự tôn là một vấn đề hết sức tế nhị. Khiêm tốn là một lựa chọn tương đối dễ dàng. Nhưng chấp nhận bị coi thường và không phản ứng lại khó khăn hơn nhiều. Tôi còn nhớ một ví dụ trong quá khứ. Tôi và một số người khác thường được giữ chỗ đậu xe tại Câu lạc bộ Golf Quốc đảo Singapore (một câu lạc bộ golf rất đình đám ở Singapore). Nhưng khi tôi rút khỏi Nội các, một nhân viên nói rằng tôi không được đỗ xe tại các lô đặc biệt nữa. Thú thực, tôi đã cảm thấy hụt hẫng và buồn bực. Rồi tôi nhận ra lòng kiêu hãnh đã len lỏi vào bên trong tôi. Điều đó thật đáng xấu hổ.

Giờ đây, tôi đã kiềm chế phản ứng của mình hơn khi bị xem nhẹ. Khiêm tốn là chấp nhận bị hạ thấp mà không cảm thấy buồn bã.

Nói thì rất dễ, nhưng làm lại quá khó.

Hỏi: Ngài đã để lại di sản gì cho tổ chức của mình?

Đáp: Để lại di sản là một điều quá tham vọng đối với tôi. Tôi có thể nói rằng mình cảm thấy hài lòng vì khi còn phụ trách Bộ Phát triển Quốc gia, tôi đã điều hành chương trình nâng cấp những căn hộ cũ. Chương trình này đã làm thay đổi cảnh quan Singapore.

Tôi luôn khuyến khích và lắng nghe tất cả mọi người thông qua nói chuyện trực tiếp. Tôi luôn ủng hộ một hệ thống thông tin cởi mở vì không muốn nghe những quan điểm đã được sàng lọc. Ví dụ, khi tôi còn ở Ngân hàng DBS, những người thực sự hiểu vấn đề là những nhân viên kinh doanh. Tôi thích trao đổi trực tiếp với họ. Ở DBS, tôi từng gặp 10 vị Phó Chủ tịch hoặc Trợ lý Phó Chủ tịch hằng tuần. Tôi nghĩ có chừng 200 cán bộ ở các vị trí đó. Đôi khi, bạn có thể nghe thấy những quan điểm đã được trung hòa của khách hàng và nhân viên. Bạn cần giữ liên lạc với nhân viên ở tuyến đầu của kinh doanh, đừng chỉ nghe những người báo cáo trực tiếp cho mình. Tôi luôn cố gắng khuyến khích mọi người lên tiếng.

Ở Temasek, tôi cũng đối thoại trực tiếp với mọi người. Tôi thường xuyên ăn trưa với các Giám đốc Quản lý cấp cao dù họ không báo cáo trực tiếp cho tôi. Tôi cố gắng tạo ra càng nhiều đường truyền thông tin trong hệ thống càng tốt. Có những người sẽ thấy thoải mái hơn với một đường truyền duy nhất nhưng họ sẽ không nhìn thấy được bức tranh toàn cảnh. Để làm được điều đó, tôi cần làm cho mọi người cảm thấy thoải mái khi trò chuyện với mình.

Hỏi: Ngài có thể đưa ra một lời khuyên cho các nhà lãnh đạo mới không?

Đáp: Hãy cởi mở.

Hãy mở ra các kênh thông tin từ nhiều cấp bậc. Hãy lắng nghe những quan điểm khác nhau, đặc biệt từ cấp dưới.

Đừng đặt mối quan tâm của bản thân lên trước mọi người.

Edward Ong
Nhà lãnh đạo can đảm

"Khó khăn là tất yếu, nhưng đau khổ là do mình lựa chọn"

Ngài Edward Ong là nhà sáng lập người Singapore của Khu nghỉ dưỡng Sutera Harbour – một khu phức hợp du lịch kiểu mẫu ở Sabah, Đông Malaysia, nơi giáp với bờ Biển Đông, nhìn ra những rặng rừng nhiệt đới và đỉnh Kinabalu kỳ vĩ.

Trước khi đến Sabah, ông là chủ đầu tư xây dựng và là nhà thầu chính của các dự án như Trạm Giao thông Công cộng (MRT) Orchard và Somerset cũng như các tòa nhà trong Bệnh viện Đa khoa Singapore.

Năm 1993, ông tạm dừng việc kinh doanh xây dựng ở Singapore và chuyển đến Sabah để xây 800 căn hộ chung cư giá rẻ. Một năm sau, ông bắt đầu dự án Khu nghỉ dưỡng Sutera Resort, biến 384 mẫu đất gồm các bãi biển bị xuống cấp và ô nhiễm do thủy triều thành một khu du lịch phức hợp. Dự án này gồm hai khách sạn năm sao – Pacific Sutera Hotel (500 phòng) và Magellan Sutera Resort (456 phòng) – cùng 16 cửa tiệm thực phẩm và giải khát, một sân golf 27 lỗ do Graham Marsh thiết kế và một bến du thuyền có sức chứa 104 chỗ. Khu du lịch phức hợp này đã thành công đến mức chính quyền tiểu bang Sabah đã cấp phép cho ông xây dựng hai dự án khác – Công viên Kinabalu được UNESCO công nhận là Di sản Thế giới, và khu Đường sắt Bắc Borneo chạy tàu hơi nước.

Tuy nhiên, mọi thứ không hề dễ dàng với Edward khi ông bắt đầu dự án.

Vấn đề đầu tiên ông phải giải quyết là việc bắt buộc phải xây một nhà máy điện riêng để đảm bảo nguồn cung cấp điện ổn định cho

khu nghỉ dưỡng. Dù không có chút kinh nghiệm nào trong việc xây dựng nhà máy điện, ông đã hoàn thiện nó sau 11 tháng và giành được Giải thưởng Năng lượng ASEAN về Công nghệ Đột phá. Nhà máy này sản sinh ra hơi nước, phục vụ giặt là và nước mát để điều hòa không khí trong khu nghỉ dưỡng.

Để có kinh phí cho dự án, ông đã phải vay 300 triệu đô-la Mỹ với tỷ giá 2,5 ringgit đổi 1 đô-la Mỹ. Nhưng khi thị trường chứng khoán châu Á sụp đổ vào năm 1997, tỷ giá hối đoái trượt dốc, ông đã phải đối mặt với khoản thua lỗ lên đến 450 triệu ringgit chỉ trong vòng một ngày. Tháng 9 năm 1998, cuộc hôn nhân của ông tan vỡ và ông buộc phải rời xa con mình. Khó khăn chưa dừng lại ở đó, ngành công nghiệp du lịch nói chung bị ảnh hưởng nặng nề bởi dịch SARS, cúm gia cầm và cúm A/H1N1, chưa kể khu nghỉ dưỡng bị ảnh hưởng trực tiếp bởi vụ đánh bom tại Bali. Ông đã chạm đến đáy vực của sự tuyệt vọng.

Giữa tất cả những khó khăn đó, Edward hiểu rằng những điều dường như là kết thúc với loài người lại là sự khởi đầu đối với Chúa. Ông cố gắng quản lý thật tốt khu nghỉ dưỡng, hy vọng nó sẽ thu được một khoản tiền lớn từ các nhà đầu tư và cho phép trả nợ các ngân hàng đã ủng hộ ông cùng khu nghỉ dưỡng trong suốt thời kỳ khó khăn.

Đến đầu năm 2014, ông đã bán 77,5% cổ phần của mình trong Tập đoàn Sutera Harbour cho tập đoàn bất động sản hàng đầu Singapore, GSH Corporation. GSH có quan hệ với Sam Goi, Vua bánh bía và Chủ tịch Tập đoàn Tee Yih Jia, tập đoàn thực phẩm và nước giải khát toàn cầu hoạt động tại Hoa Kỳ, châu Âu, Trung Quốc, Malaysia và Singapore.

Tất cả những khó khăn đó đã đúc kết nên châm ngôn sống của ông: “Khó khăn là tất yếu, nhưng đau khổ là do mình lựa chọn.”

Chúng tôi gặp Edward khi ông đang uống trà trong khu nghỉ dưỡng xinh đẹp của mình, và ông đã kể cho chúng tôi nghe về câu chuyện cuộc đời đáng kinh ngạc của ông.

Hỏi: Ai hay điều gì có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến việc phát triển sự nghiệp lãnh đạo của ông?

Đáp: Người cha quá cố của tôi, Ong Chwee Kou, là người có ảnh hưởng lớn nhất đối với tôi. Suốt đời, ông là một người chính trực. Triết lý sống của ông là: “Bạn có thể mất hết tiền, nhưng không thể đánh mất sự liêm chính của mình.” Ông có thể cho người khác

mượn tiền mà không cần họ trả lại, nhưng nếu mượn tiền của người khác, ông chắc chắn sẽ trả. Khi chúng ta cho ai đó mượn tiền, hãy sẵn sàng chấp nhận mất nó. Nếu họ trả lại, đó là một phần thưởng cho chúng ta.

Cha tôi tuy không biết chữ nhưng là một người được "giáo dục tử tế", trong khi có người tuy biết đọc biết viết nhưng lại "vô giáo dục". Ông là một người thông thái dù không được đi học một cách bài bản. Trong cuộc sống, ông đã giúp đỡ rất nhiều bạn bè. Công nhân của ông trở thành nhà thầu phụ và thầu chính của ông.

Tôi còn nhớ Soon Peh, người giám sát cao tuổi từng làm việc trong công ty của cha tôi. Ông phải nghỉ việc vì quá yếu. Nhưng cha tôi tiếp tục trả lương cho đến khi ông Soon Peh qua đời. Con của ông Peh vô cùng cảm động. Đó là minh chứng cho lòng trắc ẩn và sự hiểu biết của cha tôi, ông tận tâm chăm lo cho nhân viên của mình.

Đây là một câu chuyện khác về ông. Có một mảnh đất thuộc về Wee Thiam Siew. Cha tôi buộc phải phát triển nó, nếu thất bại, chính phủ sẽ giao nó cho một nhà đầu tư khác. Ông Wee đã lên kế hoạch xây dựng một khách sạn, nhưng bất lực trong việc "khơi thông" tiến độ. Chỉ với một cái bắt tay, cha tôi đã huy động thành công lực lượng lao động ngay ngày hôm sau và hoàn thành dự án. Họ vẫn là những người bạn tốt của nhau cho đến khi cả hai qua đời.

Ngày nay, chúng ta xây dựng các cấu trúc và hệ thống để thực thi những thỏa thuận nhưng tôi vẫn tin rằng mọi thỏa thuận phải bắt nguồn từ trái tim.

Một người nữa có ảnh hưởng lớn đến tôi là mục sư Philip Lyn. Mặc dù là một tín đồ Thiên Chúa giáo và có đi nhà thờ, tôi vẫn không cảm thấy mình đang tiến bộ về mặt tâm linh. Đó là lý do tôi thường viện cớ để không tham gia. Trừ khi bạn nhận được sự hướng dẫn và cố vấn phù hợp, bạn sẽ không học hỏi được nhiều. Rồi mục sư Philip Lyn bắt đầu mở một nhà thờ tại khách sạn của tôi. Ông dành cho tôi các bài thuyết giảng khiến tôi thấy thích thú và mong muốn tham dự các buổi tư vấn mỗi tuần.

Người tiếp theo là mục sư Edmund Chan, cựu mục sư ở Giáo hội Tin lành Tự do Giao ước ở Singapore. Ông đã tư vấn và dạy tôi cách tìm hiểu Kinh Thánh.

Hỏi: Trải nghiệm đáng nhớ nào trong đời đã thay đổi và định

hình phong cách lãnh đạo sau này của ông?

Đáp: Cuộc Khủng hoảng Tài chính Châu Á năm 1997 khiến đồng ringgit mất giá trầm trọng, gây ra thiệt hại nặng nề chỉ trong một ngày bởi tôi đã vay đô-la Mỹ để đầu tư cho khu nghỉ dưỡng. Khoản nợ tăng vọt từ mức 760 triệu ringgit lên gần 1,4 tỷ ringgit. Cùng với đó là những biến cố xảy ra trong gia đình, dường như tôi đã rơi xuống đáy vực, không còn gì để thể hiện, không còn gì để khoe khoang và cũng chẳng còn gì để che giấu. Đó cũng là nơi tôi gặp được Chúa. Tôi nhận ra rằng ở giai đoạn đó, người ta có thể phủ nhận Chúa hoặc hoàn toàn thần phục Ngài.

Hỏi: Ông đã thoát khỏi cuộc khủng hoảng tồi tệ đó như thế nào?

Đáp: Tôi tin rằng đó là ơn huệ của Chúa. Chúng ta phải làm những việc đúng đắn trước Chúa và Ngài sẽ làm nốt phần còn lại. Về lý thuyết, khu nghỉ dưỡng đã phá sản cùng một khoản nợ khổng lồ. Khoản cho vay hợp vốn không đi kèm với trái phiếu và bảo đảm cá nhân. Thay vì bỏ đi như lời khuyên của một số bạn bè, tôi quyết định ở lại và đảm bảo khu nghỉ dưỡng vẫn vận hành tốt để duy trì được giá trị của nó với các chủ nợ. May mắn thay, các ngân hàng vẫn tiếp tục hỗ trợ và trong thời gian khó khăn này, khu nghỉ dưỡng tiếp tục giành được Giải thưởng Thân thiện hằng năm.

Một bài học khác mà tôi tích lũy được là biết khi nào cần buông bỏ. Tôi không giữ kè kè tài sản của mình. Nếu phải buông bỏ, tôi sẽ làm vậy. Đây là tài sản của Chúa và tôi chỉ là người quản gia cho Ngài.

Hỏi: Trong suốt những năm qua, ông đã phải chiến đấu với nạn tham nhũng. Ông đã xử lý vấn đề đó như thế nào?

Đáp: Tham nhũng không bắt nguồn từ chính quyền. Nó đến từ giới kinh doanh. Nếu không có "phong bì", sẽ không có tham nhũng. Chúng ta không thể ngăn được cám dỗ nhưng chúng ta có thể ngăn chặn biểu hiện của nó. Khi tham nhũng không có chỗ để biểu hiện, nó sẽ không tồn tại. Nếu bạn không gửi "phong bì", nạn tham nhũng sẽ không thể thành hình.

Một số người nói với tôi: "Thật dễ dàng cho ngài khi từ chối việc đưa hối lộ bởi công ty của ngài quá lớn. Các công ty nhỏ hơn không có lựa chọn xa xỉ đó." Nhưng tôi cũng bắt đầu với quy mô hết sức nhỏ bé khi xây dựng khu nghỉ dưỡng. Quy tắc vẫn luôn là như vậy, dù doanh nghiệp lớn hay nhỏ. Một người bạn từng hỏi tôi có nên đưa "phong bì" không bởi ông ấy bị giữ lại hai container

ở hải quan. Câu hỏi là liệu sự cứu rỗi của chúng ta có giá trị hơn hai container hay không.

Thử thách lớn nhất với tôi là sống một cuộc đời cầu nguyện đầy đủ và dành nhiều thời gian cho Chúa và Kinh Thánh. Nếu có thể làm điều đó, chúng ta sẽ luôn có chỗ đứng trong sự hiện diện của Ngài, như trong Thi Thiên (Psalm) 27: 4-6 đã viết:

4 Tôi đã xin Đức Giê-hô-va một điều, điều duy nhất tôi tìm kiếm! Tôi muốn trọn đời được ở trong nhà của Đức Giê-hô-va, để nhìn thấy vẻ đẹp của Đức Giê-hô-va và tìm kiếm Ngài trong đền của Ngài.

5 Vì trong ngày tai họa, Ngài sẽ che chở tôi ở nơi cư ngụ của Ngài, giấu tôi nơi bí mật ở trại của Ngài; đỡ tôi lên trên một hòn đá.

6 Bây giờ đầu tôi sẽ ở cao hơn các kẻ thù nghịch vây quanh tôi; Trong lều của Ngài tôi sẽ dâng lễ bằng sự vui vẻ; Tôi sẽ hát mừng và ca tụng Đức Giê-hô-va.

Tôi phải luôn nhắc nhở bản thân rằng tôi không ở đây để tối đa hóa lợi nhuận. Nếu làm vậy, tôi sẽ gặp rắc rối. Đối với tôi, công việc không chỉ là công việc đơn thuần mà còn là một lời hồi đáp trước tiếng gọi của Chúa. Ma-thi-ơ (Matthew) 6:33-34 viết: "Nhưng trước hết, hãy tìm kiếm đất nước Đức Chúa Trời và sự công bình của Ngài, Ngài sẽ cho thêm các ngươi mọi điều ấy nữa. Vậy, chớ lo lắng về ngày mai; vì ngày mai sẽ tự lo cho ngày mai. Ngày nào cũng có sự khó nhọc của riêng nó." Không nên đặt cỗ xe trước mặt con ngựa. Chúng ta phải tìm kiếm Ngài và vương quốc của Ngài trước. Nói cách khác, hãy sống vì Ngài và Thiên Chúa sẽ lo cho chúng ta.

Những lúc mọi chuyện suôn sẻ, chúng ta có thể cảm tạ Chúa, hưởng thụ sự tốt lành của Ngài và sống tốt. Trong những lúc khó khăn, chúng ta cũng phải tiếp tục cảm tạ Ngài và nỗ lực hết sức. "Tôi học cách hài lòng... Tôi làm được mọi sự (tồn tại qua những thời điểm tốt đẹp và khó khăn) nhờ Chúa ban thêm sức cho tôi." (Philippians 4:13)

Hãy nhớ rằng, khó khăn là tất yếu nhưng đau khổ là do mình lựa chọn. Chúng ta có thể lựa chọn để không bị choáng ngợp, nản lòng và đau khổ.

Hỏi: Tập đoàn Sutera Harbour rất nổi tiếng nhờ khả năng quản lý nhân sự xuất sắc. Ông đã duy trì sự chính trực cũng như sự cạnh tranh công bằng trong đội ngũ nhân viên như thế nào?

Đáp: Những giá trị cốt lõi của chúng tôi là kim chỉ nam đạo đức cho tổ chức. Tiếp nhận những giá trị đó không phải là đích đến, mà là một hành trình. Điều đó phải trở thành phong cách sống, thành thói quen của chúng tôi.

Có năm giá trị cốt lõi cơ bản mà chúng tôi duy trì: sự chính trực, niềm đam mê và sự sáng tạo, coi khách hàng là trung tâm, tính chuyên nghiệp và dịch vụ vì cộng đồng.

Sự chính trực là ưu tiên hàng đầu. Thế giới này không thiếu sự sáng tạo, cái nó thiếu là sự chính trực. Khi chúng ta thống nhất được với nhau, sẽ không còn giới hạn nào nữa. Chúng ta phải sánh bước và cùng nói về một nội dung. Khi dọn đến một khách sạn, tôi luôn chắc chắn rằng mình đang không áp dụng tiêu chuẩn kép. Những giá trị cốt lõi này áp dụng với tôi cũng giống hệt với những cá nhân có thứ bậc thấp nhất trong tổ chức. Ví dụ, nếu tôi không tôn trọng bất kỳ giá trị cốt lõi nào, kể cả những người giúp việc cũng có quyền phản đối tôi.

Đã từng có một sự việc trong đó một quyền giám đốc cảm thấy anh ấy bị đối xử bất công vì mặc dù đang làm công việc y hệt như những quản lý khác, lương của anh ta lại thấp hơn họ. Anh ấy không thể kiếm đủ tiền nuôi sống gia đình mình. Quan điểm của phòng nhân sự là tiền lương phải tương xứng với trình độ học vấn. Anh ấy đã đến gặp tôi để khiếu nại. Tôi nhận ra đây là một nhân viên rất xuất sắc và chúng tôi không muốn mất anh ấy. Tôi đề nghị phòng nhân sự xem xét: Liệu có thể trả lương cho anh ấy tương xứng với vị trí của mình dù trình độ học vấn chưa đáp ứng không? Chúng tôi có thể nâng lương dần đến cấp quản lý, đồng thời giúp đỡ anh ấy nâng cao trình độ học vấn của mình.

Chúng tôi luôn coi trọng việc đào tạo nhân viên. Thay vì sợ những khách sạn khác cướp mất họ, chúng tôi rất vui mừng vì có thể đào tạo được nhiều người giỏi đi khắp nơi. Đây là nguyên tắc của Vương quốc. Chúng tôi đào tạo những người con phục vụ cho Vương quốc chứ không phải chỉ trung thành với riêng công ty. Chúng ta không thể ép buộc người khác. Chúng tôi có đến 2.000 lao động, và nếu họ có tiềm năng nhận được vị trí cao hơn ở một khách sạn khác, chúng tôi sẽ chúc phúc và để họ ra đi. Những người đã chọn ở lại, chúng tôi rất biết ơn họ vì đó là một ân huệ cũng như phần thưởng dành cho chúng tôi.

Hỏi: Ngài có thể kể ra những yếu điểm của mình không?

Đáp: Tôi nhận ra, với chức vụ và địa vị mình đang nắm giữ, tôi có

rất nhiều ảnh hưởng đến người khác. Thật dễ dàng để trở nên kiêu ngạo. Tôi luôn cầu nguyện với Chúa mỗi ngày rằng Ngài hãy ban cho tôi một trái tim khiêm tốn để tôi có thể lắng nghe Ngài, một trái tim thuần khiết để tôi có thể nhìn thấy Ngài, một trái tim yêu thương để tôi có thể phục vụ Ngài và một trái tim trung tín để tôi có thể dựa vào Ngài.

Cảm giác tự cao có thể chiếm lấy bản thân trong vô thức. Khi mọi người tìm đến tôi với những lời đề nghị, đôi khi tôi sẽ chấp thuận vì lòng tham. Thật dễ dàng mắc phải cám dỗ: ham muốn xác thịt, đôi mắt đầy dục vọng và lòng tự tôn.

Tôi có thể mất tập trung. Tôi có năng lực làm việc nhưng phải luôn nhắc nhở chính mình lý do để làm điều đó. Tôi muốn những việc mình làm bắt nguồn từ sự cảm thông, để thay đổi cuộc sống và biến đổi con người.

Một điểm yếu khác của tôi là nỗi sợ bước ra khỏi vùng an toàn, nơi Chúa là một ông chủ công bằng. Lời kêu gọi của Chúa sẽ đến khi chúng ta cảm thấy thoải mái nhất.

Về mặt tâm linh, tôi đã không dành đủ thời gian để cầu nguyện. Tôi cũng không hiểu sâu về Kinh Thánh. Tôi chưa đủ nỗ lực để tìm hiểu.

Hỏi: Ông dành lời khuyên nào cho thế hệ những nhà lãnh đạo trẻ?

Đáp: Khi Chúa chỉ đường cho bạn, bạn phải tiến lên. Ngài sẽ cầu chúc cho bạn và cho cả những lỗi lầm mà bạn mắc phải. Hãy tìm kiếm sự bình yên. Hãy tìm hiểu và lấy Kinh Thánh gột rửa tâm hồn mình mỗi ngày. Hãy để những nguyên tắc và những lời dạy của Kinh Thánh hoàn chỉnh giá trị con người và thay đổi cuộc đời bạn.

Hỏi: Ông đã để lại di sản gì cho tổ chức của mình?

Đáp: Đó là học cách tin vào Chúa. Tất cả nhân viên và cộng sự khi quan sát toàn thể dự án của tôi đều nói rằng đây là một dự án vì niềm tin. Họ không thể hiểu nổi tại sao tôi có thể biến một khu đất tưởng như vô dụng thành một khu phức hợp du lịch trọng điểm.

Điều đó không có được nhờ vào riêng tôi. Tầm nhìn của Chúa thật lớn lao; tầm nhìn của tôi thì nhỏ bé. Hãy quan sát từ góc nhìn của Chúa. Không có một ngân sách nào là quá lớn đối với Ngài.

Chúng ta không những phải làm những điều đúng đắn, mà còn cần phải làm những điều Chúa làm và tìm kiếm sự bình yên từ Ngài.

Edwin Soeryadjaya
Nhà lãnh đạo bất đắc dĩ

"Sự nghiệp lãnh đạo của tôi đến khá muộn và tôi biết ơn vì Chúa đã giúp tôi vượt qua mọi khó khăn"

Edwin Soeryadjaya là đối tác sáng lập của Saratoga Capital. Ông đã đưa công ty trở thành một trong những hãng cổ phần tư nhân hàng đầu với khả năng sinh lời cao từ các khoản đầu tư và hệ thống quản trị. Kết quả này có được nhờ danh mục đầu tư đa dạng, đội ngũ nhân viên nhanh nhạy và gắn bó, các chiến lược đầu tư mạnh mẽ, những khách hàng và đối tác chất lượng trong các ngành trọng yếu của nền kinh tế Indonesia. Các khoản đầu tư của ông trải dài từ các dự án xây dựng hạ tầng, tài nguyên thiên nhiên, nông nghiệp, hàng hóa cho đến dịch vụ tiêu dùng.

Edwin đã giữ các vị trí lãnh đạo tại một vài công ty ở Indonesia và Singapore – tại PT Adaro Energy Tbk, PT Tower Bersama Infrastruktur Tbk, PT Provident Agro Tbk, PT Mitra Pinashtika Mustika Tbk, PT Lintas Marga Sedaya, PT Tri Wahana Universal và Interra Resources Limited.

Là người đề xướng trong lĩnh vực giáo dục suốt một thời gian dài, ông còn hết lòng với cộng đồng trong vai trò người sáng lập Trường Cơ Đốc Quốc tế Raffles, đồng sáng lập Quỹ William Soeryadjaya, và thành viên Ban Quản trị của Quỹ Ora Et Labora. Ngoài ra, ông cũng là thành viên Ban Nội các của Chiến dịch Vốn thuộc Tổ chức Môi trường sống cho Nhân loại Indonesia.

Edwin tốt nghiệp Đại học Southern California với bằng cử nhân Quản trị Kinh doanh năm 1974. Ông được trao giải thưởng Doanh nhân Ernst & Young vào năm 2010, có một cuộc hôn nhân hạnh phúc và ba người con.

Ông Kwik Kian Gie, cựu Bộ trưởng Bộ Kế hoạch Phát triển Quốc gia Indonesia, từng nói ông Soeryadjaya và gia đình mình được biết đến nhờ vai trò và đóng góp của họ trong việc xây dựng Astra trở thành công ty có giá trị niêm yết trên thị trường lớn nhất tại Indonesia.

"Tuy nhiên, điều khiến tôi ấn tượng nhất không phải là những đóng góp của họ đối với thành công của Astra, mà là những gì họ đã làm với Astra khi gia đình đang cần một khoản tiền lớn để trả cho các chủ nợ và người đầu tư vào quỹ thuộc quản lý của một trung tâm tài chính khác. Quyết định tự nguyện bán Astra để trả nợ đầy đủ các chủ nợ và người gửi tiền cho thấy sự chính trực của họ trong kinh doanh." ông Kwik nói.

Ông Kwik bổ sung thêm rằng Edwin Soeryadjaya đã chứng tỏ mình là một "doanh nhân thực thụ", và đã "vượt qua những mất mát của gia đình mình sau khi bán Astra để vươn tới thành công trong hiện tại cũng như những điều tốt đẹp đang chờ đón trong tương lai".

Hỏi: Edwin, hãy chia sẻ với độc giả về bản thân ông. Cơ duyên nào đã đưa ông đến với kinh doanh?

Đáp: Sau khi tốt nghiệp Đại học USC vào năm 1974, tôi học tiếp một số khóa học về Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh ở USC và đã tham gia vào một vài dự án bất động sản cũng như thành lập một nhà máy hàng may mặc cùng bạn bè. Nhưng tôi đều không nghiêm túc thực hiện cả hai việc. Kết cục là tôi vừa không có bằng MBA vừa kinh doanh không thành công.

Hồi đó, cuộc sống của tôi không có mục đích gì ngoại trừ việc hưởng thụ những thứ có được nhờ sự chăm chỉ và giàu có của cha mẹ mình. Được tiêu xài một khoản tiền không giới hạn, ít bị cha mẹ kiểm soát, cuộc sống với tôi là một bữa tiệc lớn và cho đến tận bây giờ, tôi vẫn tin rằng những lời cầu nguyện của cha mẹ đã bảo vệ tôi khỏi vòng xoáy chết người của rượu và lạm dụng chất kích thích.

Năm 1978, sau khi một trong những anh em của cha tôi, ông Tjia Kian Tie, đột ngột qua đời, cha yêu cầu tôi quay về Indonesia và tham gia hoạt động kinh doanh của gia đình. Ở thời điểm đó Astra International đã là một công ty chuyên nghiệp và hoạt động tốt, vì vậy, tôi không có động lực để làm việc chăm chỉ. Ngay cả những nỗ lực tiến hành tái cơ cấu tài chính của Astra trong năm 1987, với kết quả là đợt phát hành cổ phiếu lần đầu (IPO) lớn nhất trên

sàn chứng khoán Indonesia vào năm 1990, cũng được thực hiện không quá khó khăn bởi tôi có rất nhiều chuyên gia hỗ trợ mình.

Mãi đến năm 1993, khi gia đình gặp rắc rối, tôi mới bắt đầu làm việc một cách nghiêm túc. Có thể nói, chính các tình huống bất lợi đã buộc tôi phải bước lên và trở thành một nhà lãnh đạo.

Hỏi: Ai hay điều gì ảnh hưởng lớn nhất đến khả năng lãnh đạo của ông? Và tại sao?

Đáp: CHÚA và cha tôi.

Cha tôi là một người đàn ông hào phóng, khiêm tốn và hòa nhã. Ưu điểm lớn nhất của ông là khả năng giao đúng người đúng việc. Ông là một người có tầm nhìn xa và có thể "đánh hơi" được những giao dịch béo bở. Ông tạo ra Tập đoàn Astra từ con số không với mong muốn tạo ra việc làm, gia tăng giá trị và biến nó trở thành một tài sản đối với Indonesia. Những hoạt động thiện nguyện của ông, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục, đã chạm đến trái tim của rất nhiều người. Đức tin mà tôi có được là từ ông, một tín đồ Thiên Chúa giáo đích thực.

Chính Đấng Toàn Năng đã cứu mạng tôi. Rất nhiều lần những quyết định của tôi đã có thể dẫn đến kết cục bi thảm, nhưng sự thủy chung và tình yêu mà Chúa dành cho những ai tin tưởng trọn vẹn vào Ngài đã mang đến mọi điều tốt đẹp trong đời tôi.

Năm 1990, tôi nhận thấy gia đình mình đang gặp khó khăn về tài chính. Astra hoạt động hiệu quả nhưng các khoản đầu tư khác thì không. Ngân hàng Summa của chúng tôi gặp phải một cuộc khủng hoảng tín dụng khổng lồ do cho vay quá nhiều. Đến năm 1992, khách hàng rút tiền ồ ạt ra khỏi ngân hàng và chúng tôi phải "ngăn máu ngừng chảy". Chúng tôi cố gắng hết sức để tìm ra các giải pháp nhằm giữ lại Astra trong nỗ lực giải cứu Summa. Chúng tôi gõ cửa xin trợ giúp ở nhiều nơi nhưng bất thành. Bạn bè và họ hàng dần trở nên xa lạ. Tôi nhớ rất rõ ngày tôi đến gặp một ông chủ ngân hàng xin hỗ trợ thực hiện tái cơ cấu và tái cấp vốn. Vào thời điểm đó, phải thừa nhận là hồ sơ của tôi còn thiếu sót nhiều. Anh ta không tin tôi và nói thẳng vào mặt tôi rằng: "Dân chơi như anh còn lâu mới biết cách điều hành một công ty."

Đó là một cú tát điếng người. Một bước ngoặt cuộc đời khiến tôi thức tỉnh. Thật đáng xấu hổ. Tôi đã cố gắng giúp gia đình mình không đánh mất Astra và thất bại. Tôi cảm thấy mình như một kẻ phá gia chi tử và đáng bỏ đi. Nhưng khi mọi người đều quay lưng

lại với chúng tôi, Chúa đã vực tôi dậy. Vợ tôi, Julie, không bao giờ đánh mất niềm tin vào tôi. Tôi mãi biết ơn vì tình yêu và sự trợ giúp từ cô ấy trong những thời điểm tối tăm và đáng sợ nhất của cuộc đời. Cô ấy nói bán Astra là điều tốt nhất từng xảy đến với chúng tôi. Vợ tôi nói đúng. Điều đó đã thay đổi quan điểm và những ưu tiên của tôi. Đánh mất Astra giúp tôi nhận ra ai và điều gì là quan trọng nhất trong cuộc đời mình. Tôi luôn cảm ơn Chúa mỗi ngày vì lòng tốt và sự hào phóng của Ngài. Hy vọng rằng mỗi ngày qua đi, tôi lại đến gần hơn với con người mà Ngài kỳ vọng ở tôi.

Hỏi: Ông đã khôi phục lại sự nghiệp và bản thân mình như thế nào?

Đáp: Tôi rời Astra với tư cách Phó Chủ tịch Điều hành vào năm 1993 để bắt đầu kinh doanh riêng. Thành công đầu tiên của tôi là thành lập Công ty PT AriaWest International vào tháng 10 năm 1994. Lúc ấy, theo một quy trình được phê chuẩn bởi Ngân hàng Thế giới, Indonesia đã tư nhân hóa ngành công nghiệp viễn thông bằng cách phá vỡ thế độc quyền, chia thị trường cho sáu nhà mạng. Vượt qua cả một hiệp hội gồm USWest (nay là AT&T) và AIF vào năm 1995, AriaWest đã giành được thị trường miền Tây Java dù hồi đó nhiều người coi chúng tôi như những kẻ ngoài cuộc. Tôi thực sự cảm nhận được Chúa đã trợ giúp mình trong thời điểm ấy khi Ngài ban cho tôi cơ hội để bắt đầu lại. Nguồn sức mạnh giúp chúng ta vượt qua những thử thách thực sự không nằm ở chính chúng ta mà ở bên trong Chúa đang ngự trị trong mỗi con người.

Nhiều cơ hội làm ăn đã đến với chúng tôi và vào năm 1998, trong suốt thời kỳ khủng hoảng chính trị và tài chính ở Indonesia, Sandiaga Uno và tôi đã thành lập Saratoga Capital. Một trong những hợp đồng lớn đầu tiên của Saratoga là PT Adaro Indonesia – một công ty khai thác than – trong đó chúng tôi mua 51% cổ phần của họ vào năm 2002. Năm 2004, Saratoga thành lập một liên doanh để mua nốt lượng cổ phần còn lại của đối tác Úc, Newhope. Sau đó, chúng tôi phát hành cổ phiếu ra công chúng, thành lập PT Adaro Energy như ngày nay, tạo ra một cách tiếp cận được tích hợp theo chiều dọc đối với việc khai thác than tại các hầm mỏ từ các dịch vụ cảng và trở thành một trong những công ty khai thác than lớn nhất ở Indonesia ngày nay.

Nhờ vào sức mạnh Thiên Chúa, tôi từ từ tạo dựng danh tiếng và học cách trở thành thủ lĩnh. Tôi phải có được sự tín nhiệm cần thiết để củng cố các mối quan hệ kinh doanh. Ở Adaro, chi phí vay

nợ của chúng tôi thấp hơn nhiều so với các công ty khác nhờ uy tín của mình. Tôi học hỏi từ cha và đã tìm ra những người phù hợp nhất để lãnh đạo công ty của chúng tôi. Tôi đã tuyển khá nhiều người có thành tích tốt đến từ Astra.

Khi xây dựng lại một doanh nghiệp, chúng ta phải luôn nhất quán trong hoạt động quản lý, thi hành kỷ luật và công bằng với mọi người. Người lãnh đạo phải làm gương cho nhân viên. Có một câu châm ngôn như sau: "Con lắc luôn bắt đầu dao động từ đầu dây." Khi cha tôi còn điều hành Astra, chúng tôi phần lớn chỉ thuê các chuyên gia. Chúng tôi từng có chín giám đốc và tôi chỉ liên quan đến ba người trong số đó. Cha tôi thậm chí đã sa thải một người họ hàng gần vì như thế là phạm luật. Chúng tôi cam kết sự tuyệt hảo và khen thưởng nhân viên dựa trên thành tích họ đạt được.

Hỏi: Ông đã để lại di sản gì cho tổ chức?

Đáp: Dâng mọi vinh quang lên Chúa và cầu phước cho tất cả mọi người. Chúa đã ban cho tôi nhiều cơ hội để thay đổi bản thân. Tôi không muốn xây Tháp Babel cho riêng mình. Dù tôi có làm gì, đó cũng là vì sự vinh quang của Ngài và vương quốc của Ngài. Tôi thật sự biết ơn Chúa. Ngài đã ban phước cho tôi rất nhiều.

Gặp được vợ tôi, Julie, là một phép màu. Tôi còn nhớ mình đã cầu nguyện để tìm được một phụ nữ tốt, cùng tôi sẻ chia cuộc sống và xây dựng gia đình. Tôi hiểu rõ việc này quan trọng đến mức nào bởi tôi đã chứng kiến quá nhiều cuộc hôn nhân tan vỡ. Tôi gặp Julie vào tháng Năm năm 1984 và say đắm người phụ nữ quyến rũ này. Vào tháng Tám, tôi cầu hôn cô ấy, chúng tôi đính hôn vào tháng Mười Hai năm đó và kết hôn vào tháng Hai năm sau. Vào thời điểm đó, cô ấy vẫn chưa làm lễ rửa tội để trở thành tín đồ Cơ Đốc giáo nhưng đã sẵn sàng kết hôn với tôi ở nhà thờ. Vợ tôi là món quà Chúa dành cho tôi. Tôi đã hứa với Ngài rằng tôi sẽ mang cả gia đình tôi đến bên Ngài.

Trong suốt 15 năm đầu sau hôn nhân, đến 99% thời gian tôi đi nhà thờ một mình. Mãi đến năm 2000, cuối cùng chúng tôi đã tìm được Dịch vụ Tiếng Anh Quốc tế (International English Service) do mục sư Dave Kenney dẫn dắt. Chúng tôi đã và đang tổ chức một nhóm nhỏ cầu nguyện và nghiên cứu Kinh Thánh thường xuyên tại nhà suốt 12 năm qua. Chúa thật tốt bụng. Ngài đã giúp gia đình chúng tôi tìm thấy Ngài. Năm ngoái, chúng tôi kỷ niệm 30 năm ngày cưới và hàng ngày tôi luôn cảm tạ Chúa vì đã mang đến cho tôi Julie và ba thiên thần nhỏ.

Đến năm 2001, Michael của chúng tôi bị bỏng rất nặng khi đang ở trường. Trong một buổi BBQ do trường tài trợ, một sinh viên đã ném bật lửa vào vỉ nướng BBQ. Ngay lập tức một quả cầu lửa bùng lên. Con trai tôi đã phải chịu bỏng 2-3 độ khắp mặt, nửa người trên và cánh tay. Chúng tôi lập tức đưa thằng bé đến Bệnh viện Đa khoa Singapore và điều trị cho nó tại Phòng Xử lý bỏng. Ngay từ đầu, các bác sĩ đã chuẩn bị tâm lý cho chúng tôi về những hậu quả có thể xảy ra sau khi điều trị – những vết sẹo, tầm nhìn hạn chế, chỉ có thể sử dụng một phần của phổi, giới hạn cử động của bàn tay và ngón tay. Chúa lại cho chúng tôi thấy tình yêu chung thủy của Ngài và ban phước cho chúng tôi, biểu lộ lòng thương của Ngài với chúng tôi, đặt tay Ngài lên người con tôi và chữa lành cho nó. Cho đến hôm nay, khi quan sát Michael, nhiều người không thể tin được thằng bé đã không phải ghép một mảnh da nào hay phải phẫu thuật thẩm mỹ.

Chúa đã luôn đặt bàn tay đầy phước lành của Ngài lên vai tôi trong đời sống cá nhân lẫn công việc kinh doanh. Tôi tạ ơn Ngài vì sự thủy chung vĩnh cửu đó và cầu nguyện rằng tôi có thể trả món nợ này bằng cách chuyển tiếp lòng biết ơn của tôi đến những người khác và dâng hiến vinh quang lên Ngài.

Hỏi: Điểm yếu lớn nhất hiện nay của ông là gì?

Đáp: Cha mẹ đã quá nuông chiều tôi và phải thừa nhận rằng tôi cũng đang hơi nuông chiều bọn trẻ. Tôi thấy rất khó để nói không với chúng. Nhưng may mắn thay, tôi có một người vợ tuyệt vời, và một người mẹ tuyệt vời của các con tôi. Cô ấy không gặp chút khó khăn nào khi từ chối chúng. Mỗi ngày chúng tôi đều cầu nguyện Chúa chỉ đường để trở thành những người cha, người mẹ tốt của những đứa con ngoan đạo. Những điều tốt đẹp bạn gieo vào con cái hôm nay sẽ mang lại trái ngọt trong tương lai.

Thành công và sự giàu có đi cùng những cám dỗ muôn hình muôn vẻ. Vì vậy chúng ta cần hiểu được ý muốn của Chúa bằng cách đọc Kinh Thánh và cầu nguyện hàng ngày. Kinh Thánh sẽ dạy và trao cho ta sức mạnh để biết được những gì cần ưu tiên, nhằm bảo vệ bản thân khỏi những thử thách và cám dỗ trong cuộc sống luôn đe dọa sự ổn định và đức tin của chúng ta. Chúng tôi cầu nguyện đều đặn và luôn trung thành với Chúa để vinh danh Ngài qua cách sống của mình. Một tương lai tốt đẹp hơn chắc chắn sẽ đến nếu chúng ta sống đúng đắn từ hôm nay.

Hỏi: Ông có lời khuyên nào dành cho các nhà lãnh đạo trẻ?

Đáp: Hãy là người mang đến sự thay đổi. Luôn có một thái độ tích cực để chớp lấy những cơ hội đang chờ đợi phía trước. Đừng bao giờ bỏ cuộc và đừng sợ thất bại. Nỗ lực hết sức mình. Sống ngay thẳng. Tôn trọng người khác. Phục vụ họ như phục vụ Chúa. Nhưng đừng nghĩ bạn có thể tự mình làm lấy những điều tuyệt vời.

Tất cả những gì tôi làm đều dựa vào Chúa. Tôi cầu nguyện để đạt được thành công từ tất cả những món quà và tài năng mà Ngài đã ban cho, bằng sức mạnh và trí tuệ của Ngài. Tôi cầu nguyện Ngài sẽ để gia đình dấu yêu và những người bạn đích thực bên cạnh, hỗ trợ tôi tìm thấy những điều tốt đẹp nhất ở bản thân. Chúa sẽ ban sự thông thái cho những ai cầu nguyện, tìm kiếm, và sẽ giúp chúng ta sống đúng với đức tin của mình. Nếu làm điều này một mình, chắc chắn tôi sẽ thất bại.

Francis Yeoh
Nhà lãnh đạo kính Chúa

"Nếu nhìn lại sự phát triển của YTL, chúng ta không chỉ thấy dấu tay của Chúa ở khắp mọi nơi, mà cả dấu chân của Ngài! Đó là một điều kỳ diệu. Tôi dâng lên Chúa tất cả những vinh quang này!"

Nhắc đến YTL, người ta nghĩ ngay đến Francis Yeoh. Là Giám đốc Tập đoàn YTL từ năm 1988, Francis đã biến một công ty xây dựng gia đình thành một tập đoàn đa ngành nghề. Gồm năm công ty đã được niêm yết, Tập đoàn YTL nắm quyền sở hữu và quản lý các văn phòng cùng nhiều cơ sở hạ tầng trên cả ba châu lục. Tổng giá trị vốn hóa trên thị trường của tập đoàn lên tới trên 9 tỷ đô-la Mỹ với tổng tài sản đạt đến 17 tỷ đô-la Mỹ.

Được hai tạp chí *Fortune* và *Business Week* bầu chọn là "một trong những doanh nhân quyền lực và có ảnh hưởng nhất châu Á", Francis nổi tiếng là người luôn công khai đức tin của mình. Ông sẵn sàng chia sẻ ở cả nơi công cộng và chốn riêng tư. Dù vậy, Francis không phải kiểu "cha xứ truyền hình"[5] thúc ép người khác. Ông vô cùng nhạy cảm với thực tế đa văn hóa phức tạp trên thế giới, không chỉ ở Malaysia – đất nước ông.

[5]. Nguyên văn: tele-evangelist – người xuất hiện trên truyền hình để rao giảng đạo Tin Lành và kêu gọi tài trợ.

Francis là người luôn ủng hộ bảo vệ môi trường và các sáng kiến năng lượng tái tạo. Ông tham gia hoạt động trong Hội đồng Khu Bảo tồn Thiên nhiên châu Á Thái Bình Dương. Ông rất yêu nghệ thuật, đã từng đưa những danh ca tầm cỡ thế giới như The Three Tenors và Andrea Bocelli tới biểu diễn tại các buổi hòa nhạc công chúng ở Bath và Singapore, cũng như đóng góp các ý tưởng như Trung tâm Biểu diễn Nghệ thuật Kuala Lumpur. Ông là Chủ tịch Khu vực của Tổ chức Những người bạn Quốc tế của Louvre.

Năm 2010, ông nhận được "Huy hiệu Danh dự" cao nhất vì Hòa bình của Hiệp hội Doanh nhân Oslo do một hội đồng những người từng đoạt giải Nobel trao tặng, vì đã tích cực thúc đẩy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Ông cũng thắng giải Doanh nhân Trách nhiệm Xã hội vào năm 2010 trong Lễ trao giải Doanh nhân Lãnh đạo châu Á của kênh truyền hình CNBC.

Francis là người rất khiêm tốn. Trong suốt buổi phỏng vấn, ông đã chia sẻ một cách thẳng thắn và chi tiết về đức tin của mình cùng các điển tích Kinh Thánh để minh họa cho quan điểm của ông về lãnh đạo, quản lý cũng như gia đình. Ông dâng hiến mọi thành tựu của mình lên Chúa, bởi tất cả "đến từ đôi tay của Ngài".

Ông không hề che giấu những tranh đấu nội tâm của mình như một tín đồ thực thụ. Khi được hỏi điểm yếu của mình là gì, ông đã trải lòng với chúng tôi. Ông thừa nhận: "Tôi có hàng triệu điểm yếu! Tôi chiến đấu với chúng mỗi ngày." Những lời giãi bày hết sức thành thật và kiên quyết cho thấy niềm tin mãnh liệt của ông vào Chúa.

Francis là một người thích đọc sách, nhất là sách Kinh Thánh. Tôi từng gặp ông trên một chuyến bay từ Kuala Lumpur đến Singapore. Ông đọc từng trang Kinh Thánh một cách thận trọng kèm một cuốn Chú thích Kinh Thánh. Ông chia sẻ rằng sự khôn ngoan của mình có được là nhờ Kinh Thánh và thói quen "luôn dùng bữa ăn tinh thần trước các món ăn khác".

Francis kết hôn với người vợ quá cố Roseline Chan năm 1982. Họ có ba người con trai và hai người con gái. Chúng tôi gặp nhau trong văn phòng được trang trí khiêm tốn của ông ở Kuala Lumpur và lắng nghe ông chia sẻ câu chuyện của mình.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Đó là Chúa! Đơn giản thôi, Chúa là ánh sáng và tất cả kiến thức đều đến từ Ngài. Kể cả trực giác và mọi ý tưởng sáng tạo. Đó là ý nghĩa của "giác ngộ". Sự giác ngộ đúng đắn chỉ hiện hữu khi chúng ta hiểu Ngài và khi Ngài bộc lộ bản thân với chúng ta.

Tôi sẽ đưa ra một ví dụ. Sau khi trở thành một tín đồ Thiên Chúa giáo ở tuổi 16, tôi nhanh chóng nhận ra chúng ta rất ít khi tạ ơn Chúa vì các ý tưởng sáng tạo. Chúng ta tự hào nói rằng đó là công sức của mình. Tại sao vậy? Hãy nhìn nhận lại bản thân, chúng ta sẽ thấy sốc bởi động cơ ẩn sau đó là sự tham lam, đặc biệt với của

cải, vật chất. Ham muốn của chúng ta bị bóp méo, khắc sâu vào khát vọng sở hữu nhiều hơn những gì chúng ta cần. Kinh Thánh gọi đó là "sự sùng bái đồng tiền".[6]

[6]. Nguyên văn: the way of mammon

Ngay cả khi chúng ta có một ý tưởng sáng tạo được lấy cảm hứng từ Chúa, nó sẽ bị thao túng để phục vụ sự tham lam, thậm chí hướng tới ý định xấu xa. Sự sùng bái đồng tiền là một phần của tất cả chúng ta. Phải mất cả cuộc đời để phá vỡ sự kìm kẹp của nó.

Lúc đó, tôi tự gọi mình là một tín đồ Cơ Đốc. Tôi hiểu tôi sẽ phải thay đổi toàn bộ cách suy nghĩ của mình – Thiên Chúa là trung tâm, khác hoàn toàn với suy nghĩ của thế giới này. Thực ra, nhiều suy nghĩ khác của tôi không chính đáng và đã được che giấu, ngụy trang khéo léo.

Giống như những đứa trẻ của Israel được kể trong Kinh Thánh ở thời đại của Moses. Moses đã đưa dân tộc mình rời khỏi Ai Cập và thoát khỏi chế độ nô lệ. Nhưng trong suốt hành trình băng qua những vùng hoang mạc, họ chỉ rên rỉ và phàn nàn, không thể hiện một chút biết ơn nào. Nhiều lần họ khước từ thiện chí của Chúa. Họ đã không còn là nô lệ, nhưng họ nói và cư xử như những nô lệ. Bởi lẽ tinh thần Ai Cập vẫn đi theo họ và ám ảnh họ – cả thể xác lẫn tâm hồn. Tôi cũng vậy thôi! Đó là sự Hiển linh (Epiphany[7])!

[7]. Epiphany: sự hiển linh của Thiên Chúa, giúp con người được giải thoát và khai sáng.

Ngay từ khi còn trẻ, tôi đã cảm thấy trái tim và tâm trí mình cần thay đổi, và tôi suýt nữa đã phục tùng lòng tham. Nhưng rất nhanh sau đó, tôi bắt đầu hiểu rằng nếu tôi thành thật tin tưởng Chúa trong mọi việc, thuận theo ý muốn của Ngài, tôi sẽ được giải thoát khỏi xiềng xích của lòng tham. Giờ anh đã hiểu lý do tại sao tôi thường công khai dâng tặng mọi điều tốt lành lên Chúa, và không thích thu hút sự chú ý về mình.

Chúng ta cũng cần phải thực tế. Phải mất cả đời người để trục xuất lòng tham ra khỏi bản thân chúng ta. Tôi đã học được rằng cách tốt nhất là hãy tin cậy Chúa – 100%! Khi chúng ta hoàn toàn tin tưởng Chúa, sẽ không có chỗ cho lòng tham. Chúa căm ghét lòng tham. Đúng vậy, Ngài sẽ nhắc nhở chúng ta về điều đó. Bất cứ khi nào tôi hoàn toàn tuân theo Ngài, đặc biệt là trong kinh doanh, mọi chuyện đều tiến triển tốt đẹp đến không ngờ.

Không quan trọng chúng tôi đang mua lại các công ty ở Malaysia hay ở nước ngoài, luôn xuất hiện những cơ hội "một trong cả nghìn tỷ". Mọi thứ đều hoàn hảo – địa điểm, thời gian, tỷ giá, môi trường kinh doanh, con người. Chúng tôi đã hoàn tất những thương vụ đó mà không chút nghi ngờ rằng chính Chúa đã sắp đặt chúng.

Hãy nhìn vào hồ sơ của YTL. Mức vốn hóa thị trường của chúng tôi đã tăng từ 10 triệu đô-la Mỹ vào năm 1968 lên đến hơn 9 tỷ đô-la Mỹ ở hiện tại. Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm lên đến 55%. Nếu anh đầu tư 1 triệu đô-la Mỹ cùng tôi vào năm 1968, hôm nay anh sẽ thu về đến 160 triệu. Gia đình tôi và tôi đều không thể hiểu nổi tại sao những người trần mắt thịt như mình lại làm được điều đó. Chỉ có Chúa mới có thể làm được. Vì vậy, chúng tôi không cố gắng tìm hiểu. Đức tính khiêm tốn dạy chúng tôi tin rằng chính Chúa đã mang đến mọi cơ hội. Chúng ta chỉ thừa hưởng những ý tưởng tuyệt vời của Ngài và thu lợi. Ngài mang đến sự tăng trưởng, biến điều không thể trở thành có thể. Luôn là như vậy!

Hỏi: Francis, ông đã giữ vững đức tin của mình như thế nào trong suốt những năm qua, như ông chia sẻ, để không bị cuốn vào vòng xoáy của lòng tham?

Đáp: Như tôi đã nói: Hãy tin tưởng Chúa, mọi điều tốt lành đều nhờ ơn Ngài. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải nghĩ dài hạn, để khi chúng ta thực hiện, chiến thắng là kết quả tất yếu.

Tôi đã vẽ một bức tranh về sự sùng bái đồng tiền. Nó thật u ám! Sự sung bái đồng tiền chỉ tồn tại trong những bộ não suy nghĩ ngắn hạn. Chẳng phải thế giới này đã chịu đựng quá đủ từ sự thiển cận của "chủ nghĩa ăn xổi" hay sao? Chúng ta thích sự hài lòng tức thời, sửa chữa mọi thứ thật nhanh, các kết quả và lợi ích nhanh chóng đạt được.

Hãy hỏi các CEO và CFO (Giám đốc Tài chính) xem liệu họ có tránh khỏi "sự khắc nghiệt cuối quý" không. Hãy nhìn vào cuộc Khủng hoảng Tài chính Toàn cầu năm 2008. Tất cả mọi cấp độ của ngành tài chính đều bị thiệt hại. Các công ty tài chính và cơ quan quản lý đã cấp đánh giá tín dụng cho những công ty này, các nhà tài phiệt ngân hàng, người bán bảo hiểm, cổ đông, luật sư, chính phủ, người sở hữu nhà – quá nhiều người đã lao vào những khoản lợi trước mắt. Rất ít người đặt ra đúng câu hỏi. Liệu các chủ sở hữu có trả tiền cho ngôi nhà được không? Các ngân hàng có đủ tiền để cho vay không?

Sự thật là, một số người đã lên tiếng. Họ đã khiến mọi người suy nghĩ và tranh luận về sự bất ổn của bong bóng bất động sản, hay độ "nóng" của thị trường cho vay mua nhà. Nhưng thay vì được lắng nghe, họ bị xua đuổi như những "nhà tiên tri về ngày tận thế". Chẳng có gì ngạc nhiên, thời gian lên sóng của họ bị nhà đài hạn chế. Bởi có ai là không muốn sở hữu nhà cửa và kiếm tiền nhanh chóng? Ai sẵn sàng nói "không" với những khoản lợi đó đây? Toàn bộ hệ thống đã đẩy sự cám dỗ lên đến đỉnh điểm.

Tôi không chống lại việc kiếm tiền. Hoàn toàn không. Nhưng chúng ta phải biết đâu là thật, đâu là ảo. Chúng ta phải có khả năng phân biệt rạch ròi giữa hai điều đó. Chỉ cần suy nghĩ cho thấu đáo thôi! Nếu các chính phủ quyết định không bảo lãnh các ngân hàng và công ty tài chính trong năm 2008, chúng ta hẳn đã có một cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu trọn vẹn. Các ngân hàng có thể đã bị phá sản. Các quỹ tiết kiệm đã hoàn toàn bị xóa sổ. Tất cả số tiền bạn khó khăn mới kiếm được, tiền mồ hôi nước mắt của tôi sẽ biến mất! Chúng ta đã rất gần Ngày tận thế của nền kinh tế!

Tư duy dài hạn sẽ ngăn chúng ta khỏi những sai lầm ngớ ngẩn và những ưu tiên sai lầm. Trong kinh doanh cũng như cuộc sống, tất cả chúng ta đều không đủ khả năng gánh chịu những hậu quả do tầm nhìn thiển cận gây ra. Đừng chỉ nghĩ đến tháng tiếp theo hoặc năm tới. Hãy nghĩ xa hơn! Hãy dũng cảm lên. Hãy suy nghĩ cho 10 năm tới, đầu tư cho 100 năm tiếp theo. Đừng đặt cược tài sản của công ty bạn để xuất hiện hào nhoáng trên các trang bìa tạp chí trong chừng một quý rồi mất trắng, giống như rất nhiều người đã làm năm 2008 trở về trước. Hành động đó đi ngược lại với lẽ thường và rất thiếu trách nhiệm.

Tôi sẽ nói thêm. Có lẽ "sự thiển cận" lớn nhất chính là việc cho rằng hành động của chúng ta sẽ gây ít tác động hoặc vô hại đến người khác. Tôi luôn lưu ý điều này khi giữ chức Giám đốc Điều hành ở Tập đoàn YTL, rằng quyết định của tôi không chỉ ảnh hưởng đến gia đình tôi, gia đình và cộng đồng của nhân viên, mà còn đến mọi lĩnh vực hoạt động kinh doanh của chúng tôi. Suy nghĩ đó khiến tôi trăn trở hàng đêm.

Tôi hoàn toàn ý thức được thực tế là khi chúng tôi làm mọi việc đúng đắn, nhiều người sẽ được ban phước lành. Thách thức duy nhất khi đó là trở thành những người quản gia tử tế của Thiên Chúa và tiếp tục làm những điều đúng đắn. Đó là lý do chúng ta không bao giờ nên bỏ qua tầm nhìn dài hạn. Tất nhiên, chúng ta cũng không thể làm mà không có sự trợ giúp của Chúa. Bởi cuộc

đời chúng ta thì ngắn ngủi. Còn Ngài là bất tử.

Hỏi: Ông đã nuôi dưỡng tư duy sáng suốt đó như thế nào?

Đáp: Tôi rất thích câu chuyện về Đội kỵ binh Canada. Trong đó viết rằng, để tốt nghiệp, họ phải trải qua một khóa huấn luyện cách phát hiện tiền giả. Hẳn là anh đang nghĩ họ sẽ được dạy mọi thứ về tiền giả. Nhưng thực tế là không gì hết. Trong nhiều tuần liền, họ chỉ quan sát các tờ tiền thật. Logic đơn giản được áp dụng là: "Nếu biết rõ đồ thật, bạn có thể ngay lập tức phát hiện đâu là hàng giả."

Rắc rối xảy ra với chúng ta là không thể phân biệt rạch ròi sự thật và giả mạo mọi lúc, mọi nơi. Chỉ có Chúa mới thực sự mang đến cho chúng ta sự tường minh và sự thật. Khi chúng ta nhạy cảm với ý muốn của Chúa, chúng ta có thể nhận biết một người có đàng hoàng hay không, hợp đồng đó đã đầy đủ giấy tờ chưa, hay khi nào là thời điểm phù hợp để ký hợp đồng.

Nếu nhìn lại sự phát triển của YTL, chúng ta không chỉ nhìn thấy dấu tay của Thiên Chúa mà cả dấu chân của Ngài! Đó là một điều kỳ diệu. Tôi dâng lên Thiên Chúa mọi vinh quang của tôi!

Nếu chúng ta để ý và giữ cho đầu óc sáng suốt, chúng ta sẽ nhìn thấy bàn tay Chúa trong tất cả mọi việc chúng ta làm. Điều đó không hề dễ dàng trong thế giới kinh doanh. Nhất là khi rất nhiều doanh nhân công khai tuyên bố "không có chỗ cho Chúa trong chuyện làm ăn", điều đó chỉ khiến tôi quyết tâm hơn để gạt lòng tham ra khỏi tâm trí mình. Đó là lý do tôi luôn cố gắng gần gũi Chúa, và nói không với sự tự mãn.

Hỏi: Ông đã gần gũi Chúa như thế nào? Ông có thể kể ra một vài thói quen cá nhân được không?

Đáp: Sẽ dễ dàng quên rằng chính Chúa luôn muốn gần gũi với chúng ta trước tiên. Chúa luôn quan tâm đến chúng ta nhiều hơn, Ngài luôn thấy hứng thú với bạn và tôi, hơn là chúng ta hứng thú về Ngài. Điều đó khiến tôi luôn muốn biết thêm về Ngài, tìm hiểu Kinh Thánh và cố gắng giải mã những gì Ngài đang nói với tôi.

Quay lại chủ đề "sự nhận biết", Kinh Thánh đã nói chúng ta có mắt nhưng không nhìn thấy, chúng ta có tai nhưng không nghe thấy. Tôi tin rằng khi chúng ta bị chi phối bởi lòng tham, đôi mắt và đôi tai của chúng ta sẽ bị khiếm khuyết. Tuy nhiên, khi chúng ta làm theo từng lời dạy của Chúa, vấn đề này sẽ được khắc phục. Moses đã khôn ngoan khi dạy con dân Israel rằng "một con người

không thể chỉ sống nhờ vào bánh mì, mà còn phải nhờ vào từng lời nói phát ra từ miệng Chúa."

Quả thật, tôi cần lời dạy của Chúa như một món ăn hàng ngày cho tâm hồn mình. Nhờ vậy, tâm trí tôi được tươi mới và cơ thể tôi được duy trì. Hãy suy nghĩ một chút. Chúng ta không thể tồn tại nếu thiếu món ăn vật chất hàng ngày. Thế nhưng chúng ta thường xuyên quên mất món ăn tinh thần, thậm chí trong suốt nhiều tuần hay nhiều tháng! Tôi biết khá rõ về bản thân mình. Tôi cần sự chỉ bảo và dưỡng chất cho tâm hồn từ lời dạy của Chúa.

Quan điểm của Ngài về cuộc sống đã định hướng những gì tôi nghe thấy và nhìn thấy. Vào mỗi buổi sáng, tôi luôn suy ngẫm lời Chúa và đón lấy sự thật từ Ngài. Tôi cũng cố gắng đọc hết Kinh Thánh ít nhất một lần mỗi năm. Bây giờ tôi sử dụng bản thu âm Kinh Thánh. Như ở thời cổ đại, mọi người sẽ lắng nghe lời của Chúa dễ dàng hơn là tự đọc. Có một ứng dụng Kinh Thánh khá tốt trên iPhone là YouVersion.

Lần nào cũng vậy, khi đọc Kinh Thánh tôi luôn nhận ra trước đây mình đã bỏ lỡ quá nhiều sự thật. Bản chất những lời răn dạy của Chúa đều sáng tỏ nếu ta nghiền ngẫm kỹ lưỡng từng chi tiết trong lời dạy của Ngài. Chúng ta đã quen với câu nói: "Ma quỷ nằm trong từng chi tiết." Điều đó là sai. Chúa có trong từng chi tiết! Ngài tạo dựng và thiết kế nên cả thế giới này. Đó là lý do tại sao ma quỷ lại xuất hiện trong những câu chuyện để xuyên tạc sự thật của Chúa và đánh lừa chúng ta. Hắn đã làm chuyện đó với Adam và Eva và thành công. Nhưng khi giở trò với Chúa, hắn đã thất bại.

Hỏi: Đâu là khó khăn lớn nhất ông từng phải đối diện trong sự nghiệp lãnh đạo của mình? Ông đã vượt qua nó như thế nào?

Đáp: Nếu bạn sống một cách thành kính và tuân theo sự khôn ngoan của Chúa, bạn có thể đương đầu với bất kỳ nghịch cảnh nào trong cuộc sống. Đừng mong đợi cuộc đời luôn màu hồng. Theo kinh nghiệm cá nhân tôi, khó khăn bạn gặp phải sẽ ngày một nhiều hơn. Điều này là chắc chắn! Xét cho cùng, sự sùng bái vật chất tự nó đã tạo ra một lối sống mới, một hệ thống hoạt động dựa trên lòng tham.

Hãy quan sát xung quanh bạn, Chúa đã tạo ra quá nhiều thứ cho tất cả chúng ta trong thế giới này. Nhưng loài người vẫn thiếu ăn và có hơn một tỷ người phải đi ngủ với cái bụng đói. Lúa mì ở những nơi được mùa bị tiêu hủy để kiểm soát giá cả. Người nông dân tiêu hủy cả tấn cà chua. Thật là vô đạo đức khi hàng triệu tấn

thức ăn bị ném đi mỗi năm trong khi còn bao nhiêu người chết đói. Việc bảo vệ môi trường là điều hiển nhiên, bởi đó là nơi nuôi dưỡng chúng ta. Một người sống cách ta chỉ 10 căn nhà có thể gây ô nhiễm cho các dòng sông, thải chất thải độc hại xuống đó và phá rừng để nhanh chóng thu lời. Những hành động đó bị thúc ép bởi lòng tham và tầm nhìn ngắn hạn.

Không thể ngây thơ tin rằng chúng ta sẽ không bao giờ bị nó ảnh hưởng. Lòng tham luôn đeo bám chúng ta từng phút từng giây, hệt như đeo một ba-lô thuốc súng trên lưng. Rồi ai đó châm ngòi lửa và ngọn lửa sẽ bám chặt chúng ta. Vấn đề là: Liệu tôi có trung thành và kiên định với đức tin của Chúa dù cuộc đời gặp nhiều trắc trở? Câu trả lời cho câu hỏi này sẽ giải quyết mọi vấn đề.

Phần lớn nghịch cảnh ảnh hưởng đến tôi nhiều nhất thường đến từ những điểm yếu và hành động dại dột của bản thân. Đặc biệt khi tôi thỏa hiệp, suýt chạy theo lòng tham mỗi khi tôi than thở. Đó là lý do tại sao Chúa bảo chúng ta tiếp tục nỗ lực cho đến tận cùng cuộc đua Ngài đã đặt ra. Chúng ta không được đầu hàng và không thể bỏ cuộc.

Tuy nhiên, chúng ta cũng không thể ngồi không mà mong sửa chữa được những điều sai trái xung quanh. Chúa cũng đã kêu gọi chúng ta làm chứng nhân cho Ngài, để biểu lộ vinh quang của Ngài bằng cách đối mặt với lòng tham. Khi Chúa dạy Moses cách đối đầu với Pharaoh Ai Cập, Ngài đã nói rõ rằng khi Pharaoh gặp Moses, ông đang nhìn thấy Chúa, chứ không phải Moses. Tôi hiểu rằng chúng ta là bộ mặt của Chúa trên thế giới này, và chúng ta đại diện cho những điều tốt đẹp. Tôi hy vọng rằng khi mọi người nhìn thấy tôi, họ sẽ nhìn thấy vinh quang của Chúa phản chiếu qua tôi.

Tôi đã đi qua 1000 vùng Biển Đỏ và đã trải nghiệm những phép màu lớn nhỏ trong sự nghiệp kinh doanh cũng như cuộc sống gia đình. Tôi đã chứng kiến vinh quang của Ngài soi chiếu trong chính cuộc đời tôi và những việc tôi đã làm. Mọi Kitô hữu đều hiểu rằng điều này là hết sức bình thường, đơn giản vì chúng ta là chứng nhân của Ngài. Trên thực tế, nếu không nhìn thấy Ngài trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta thực sự đánh mất niềm tin. Tất nhiên, chúng tôi không lôi Kinh Thánh vào mọi thứ. Chắc chắn tôi không áp đặt niềm tin của mình lên người khác. Tuy nhiên, mọi người có thể nhìn thấy Chúa qua hành vi, con người và nhân cách của chúng ta. Một số sẽ thích những gì họ nhìn thấy, một số thì không.

Hỏi: Những điều ông chia sẻ có vẻ hết sức đơn giản, rằng của cải và sự tăng trưởng của công ty đều nhờ ơn Chúa. Vậy óc nhạy bén kinh doanh đóng vai trò gì trong thành công của ông?

Đáp: Chúa không hề phức tạp. Ngài là Chúa cơ mà, như một người thợ đồng hồ luôn hiểu rõ tác phẩm của mình. Một số thứ phức tạp và không bình thường với chúng ta lại trở nên khá đơn giản với Chúa. Sự đơn giản huyền bí! Tương tự như vậy, chuyến du hành của chúng ta đối với Ngài cũng không có gì là phức tạp. Khi đủ tin tưởng Ngài, chúng ta sẽ được dẫn dắt bởi sự khôn ngoan vĩ đại hơn rất nhiều.

Vâng, chắc hẳn Chúa đã cho con người sự nhạy bén từ lúc họ mới được sinh ra. Trong mỗi con người tồn tại một hệ thống hết sức thông minh và đầy bí ẩn. Nói một cách đơn giản, Chúa cho chúng ta bản chất thông minh. Nhưng một người khôn ngoan sẽ biết lựa chọn điều đúng đắn. Phép thử thực sự đối với chúng ta là sử dụng sự nhạy bén đó cho những điều tốt đẹp, thay vì trở thành nô lệ của lòng tham.

Hỏi: Ông giải quyết nạn tham nhũng trong kinh doanh như thế nào?

Đáp: Tham nhũng xảy ra ở khắp mọi nơi, dù bạn đang ở đất nước nào hay chính phủ nào đang nắm quyền. Chừng nào còn lòng tham, tệ tham nhũng còn tồn tại. Luôn có người muốn đi tắt hoặc ai đó bắt người khác phải đi tắt. Tất cả bắt nguồn từ "chủ nghĩa ăn xổi" tôi đã nói trên đây, một ví dụ minh họa rõ ràng nhất của chủ nghĩa này.

Tôi nghe mọi người nói rằng tham nhũng là không thể tránh khỏi. Tôi không đồng ý! Rõ ràng, tham nhũng là một lựa chọn. Chúng ta có thể từ chối tham gia. Chúng ta không cần hối lộ, gian lận hay lừa bịp để đạt được vị thế trong kinh doanh. Hoàn toàn có thể kinh doanh tốt mà không phải hy sinh phẩm giá. Hiển nhiên, trong một số trường hợp, chúng ta sẽ phải trả giá vì không tham gia và đánh mất cơ hội kinh doanh. Nhưng cái giá đó không phải rất xứng đáng hay sao? Người ta cần dũng khí để kiên định bước ra khỏi những thủ đoạn trong cuộc sống.

Tất cả điều này có nghĩa là chúng ta phải làm việc chăm chỉ hơn. Nếu tham nhũng là một lựa chọn, thì mong muốn có một môi trường minh bạch và công bằng cũng thế. Tại YTL, trách nhiệm của chúng tôi là làm cho môi trường kinh doanh trở nên thông minh và tốt đẹp hơn. Để hiện thực hóa mục tiêu này, chúng tôi tạo

ra các thị trường ngách hay chiến lược đại dương xanh, sử dụng công nghệ 4G để nâng cao hiệu quả kinh tế số, nâng tầm giá trị các sản phẩm và dịch vụ, bên cạnh việc mở rộng các danh mục đầu tư.

Chúng tôi cố gắng hết sức để thể hiện vị trí dẫn dắt thị trường mà những người khác luôn đánh giá cao và thèm muốn. Tất nhiên, chúng tôi luôn hướng về Chúa, cầu nguyện để có được sự khôn ngoan và kiên nhẫn của Ngài. Sự khôn ngoan để biết được nơi nào nên phát triển và mở rộng, sự kiên nhẫn để tránh gây hại cho bản thân bằng những quyết định bốc đồng, đặc biệt khi lao vào những ngành công nghiệp không phù hợp. Tôi nhấn mạnh rằng khi chúng ta tin tưởng Chúa, Ngài sẽ biến điều không thể thành có thể. Trong nền kinh tế của Chúa, không có khái niệm người đến trước hay kẻ đến sau. Mọi thời điểm đều do Ngài lựa chọn.

Tôi sẽ bổ sung thêm một lưu ý khác: hãy tìm ra người chia sẻ giá trị cùng bạn và làm việc với họ. Có những người thích các giá trị mà YTL đại diện nên đã hợp tác với chúng tôi, thậm chí trong suốt 20-30 năm – những nhà cung cấp, nhà thầu phụ, nhà quản lý quỹ, luật sư. Nhưng họ không muốn mọi thứ được bảo bọc quá kỹ lưỡng. Tất cả tuân theo tỷ giá và các tiêu chuẩn thị trường. Điều quan trọng nhất với chúng tôi là niềm tin. Họ trung thực và là những người bạn tốt.

Hỏi: Ông đã chuyển hóa những giá trị đó thành văn hóa doanh nghiệp như thế nào?

Đáp: Chúng ta thường xuyên phức tạp hóa việc diễn giải những giá trị của bản thân tới mọi người. Hãy tự thấm nhuần những giá trị mà chúng ta thấy khó giải thích một lần duy nhất và hy vọng mọi người sẽ hiểu đúng. Đó là lý do cách đây nhiều năm, chúng tôi đã đơn giản hóa những gì chúng tôi muốn nói về mình và nội hàm của chúng tôi.

Về cơ bản, tại YTL, chúng tôi tin rằng tập đoàn hoạt động vì mục đích tốt và mong muốn mang lại những thay đổi tích cực. Dù bạn phục vụ một khách hàng trong nhà hàng của chúng tôi hay bán một túi xi măng hoặc xây một tòa nhà được thiết kế theo yêu cầu, "DNA" (vật chất di truyền) và mục tiêu vẫn giữ nguyên. Tất cả mọi thứ khác như văn hóa, các hoạt động và thủ tục đều xuất phát từ đây.

Vậy chúng tôi đã nội hóa những giá trị này ở YTL bằng cách nào? Đầu tiên, chúng tôi, cả lãnh đạo và nhân viên đều hiểu rằng những giá trị này không thể được dùng để thỏa hiệp. Lựa chọn

làm việc tại YTL cũng phản ánh việc họ chấp nhận những giá trị công ty gìn giữ. Nếu điều này không được làm rõ ràng trong giai đoạn đầu của quá trình tuyển dụng, sớm muộn nó cũng xảy ra.

Khi tất cả mọi người đều đã thống nhất tư tưởng, chúng tôi khuyến khích việc làm chủ "Ba Ngôn ngữ". Thứ nhất, đó là Ngôn ngữ của Chúa. Chúng tôi khuyến khích bạn sống có đạo đức và ngay thẳng. Dù xuất chúng đến đâu, bạn vẫn phải làm việc một cách minh bạch và thẳng thắn. Chúng tôi thường nói: "Hãy làm tốt bất kỳ vai trò nào mà bạn được giao, dù trách nhiệm của bạn lớn hay nhỏ." Đó là một giá trị đặc biệt tôi thường xuyên nhấn mạnh với gia đình mình. Hiển nhiên, sự chăm chỉ, lòng trung thành và tình cảm gia đình rất có ý nghĩa với tập đoàn chúng tôi.

Tất nhiên, chúng tôi phải tìm cách để mọi người dễ dàng tiếp cận với những giá trị đúng đắn. Ví dụ, cách đây 25 năm, việc xây dựng nhà cửa đã đem lại lợi nhuận khổng lồ, chủ yếu vì có ít nguồn cung. Trên thực tế, khách hàng phải trả thêm các khoản tiền lót tay để đảm bảo quyền được mua nhà. Khi đó chúng tôi chỉ là một công ty xây dựng nhỏ nhưng đã phản đối thông lệ này. Trái ngược với các quy ước bất thành văn, chúng tôi ghi hết sức rõ ràng trong các ấn phẩm quảng cáo rằng nhân viên của công ty không được phép lấy tiền lót tay.

Giờ đây, bất động sản của chúng tôi bán đắt như tôm tươi. Mọi người xếp hàng và trải bạt đợi suốt 48 giờ để mua nhà. Tôi cảm thấy an tâm khi quan sát cảnh tượng đó. Chúng tôi tiếp tục tìm cách giảm thiểu rủi ro của thực trạng đưa và nhận hối lộ qua việc rút thăm mua nhà. Chúng tôi vừa bán được 350 triệu ringgit nhờ phương pháp này. Mỗi người mua đều có cơ hội như nhau để sở hữu nhà của chúng tôi.

Thứ hai, đó là Ngôn ngữ của Con người. Vào thời đại ngày nay, hiệu quả truyền thông là điều tối cần thiết. Bạn không thể làm ăn nếu không biết giao tiếp, càng tệ hơn khi bạn giao tiếp kém hay sai cách. Giờ đây, khi hầu hết mọi thứ đều diễn ra trực tuyến và mạng xã hội trở nên quá phổ biến, một sai lầm dù là nhỏ nhất cũng có thể để lại dấu vết ám ảnh. Không có gì quá đáng khi mong đợi mọi người ở YTL nắm vững những ngôn ngữ cơ bản – như tiếng Anh, tiếng Malay và có thể là tiếng Trung Quốc, tiếng Tamil. Sau đó, chúng tôi để họ tập trung diễn đạt thật rõ ràng khả năng và công việc hàng ngày của họ. Sau cùng, tất cả những ý tưởng sáng suốt của Chúa phải được trình bày cụ thể. Nếu không, làm sao chúng ta có thể biến tầm nhìn thành hiện thực?

Thứ ba là Ngôn ngữ Máy móc. Nếu bạn gia nhập công ty, chúng tôi có thể yên tâm giả định bạn có những kỹ năng cơ bản để thực hiện công việc bạn ứng tuyển. Ít nhất thì bạn đã được đào tạo cho công việc đó. Tuy nhiên, tất cả mọi người ở YTL phải nắm vững các công cụ của họ, dù là vận hành máy móc hay điều khiển một hệ thống. Điều này có nghĩa là thông thạo ngôn ngữ Công nghệ thông tin và Internet. Chúng ta đang sống trong nền kinh tế số, được thúc đẩy bởi Internet di động 4G. Các doanh nghiệp có thể phát triển hoặc bị qua mặt nếu họ không nắm bắt được sức mạnh của Internet.

Ba Ngôn ngữ phải luôn đồng hành với các thứ tự ưu tiên đó. Ngôn ngữ của Chúa, Con người và Máy móc. Đó là lý do tại sao tôi biết ở YTL có những nhà lãnh đạo và nhân viên giỏi nhất. Họ đã làm chủ được những ngôn ngữ này và cùng nhau giúp chúng tôi giữ vững vị trí là một trong những công ty có lợi nhuận cao nhất thế giới. Để duy trì văn hóa này trong công ty, chúng tôi sàng lọc nhân viên hết sức kỹ lưỡng. Đầu tiên, chúng tôi không bao giờ tuyển dụng quá nhiều. Chúng tôi cẩn thận xem xét những người có đức tính phù hợp, muốn xây dựng sự nghiệp lâu dài cùng tập đoàn, vì đầu tư vào nhân tài là cách đầu tư đáng giá nhất cho tương lai.

Một trong những điều quan trọng nhất là nhân viên của chúng tôi biết công ty đang đánh giá mình. Chúng tôi phản đối cách thức "thuê nhanh và sa thải nhanh" được một số nhà tuyển dụng ưa thích. Khi tuyển dụng một người, chúng tôi không xem xét họ như một cá thể độc lập mà cân nhắc cả những người liên quan đến họ, những cộng đồng mà họ là thành viên. Trong bất kỳ vụ sa thải hàng loạt nào, cả ngàn người sẽ bị ảnh hưởng. Riêng khía cạnh này đã cho thấy chúng tôi hết sức thận trọng trong tuyển dụng. Chẳng phải chúng ta đều kỳ vọng tất cả nhân viên sẽ tuân thủ những giá trị cốt lõi của công ty và gắn bó lâu dài hay sao?

Hỏi: YTL là một doanh nghiệp gia đình. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp gia đình đã thất bại trong việc duy trì hoạt động kinh doanh và các giá trị cốt lõi từ thế hệ thứ ba trở đi. Ông đã chuẩn bị cho thế hệ kế cận để đối phó với vấn đề này như thế nào?

Đáp: Đúng, tôi hoàn toàn biết rõ "lời nguyền" đó. Thế hệ đầu tiên khởi nghiệp và làm lụng vất vả để thiết lập nền móng. Thế hệ thứ hai gìn giữ nó. Thế hệ thứ ba sẽ tiêu sạch bách mọi thứ. Đáng buồn thay, các doanh nghiệp gia đình bị đầu độc bởi những câu chuyện kinh dị về những đế quốc kinh doanh sụp đổ, cha mẹ bỏ rơi con cái hay anh em một nhà đối đầu với nhau. Chúng tôi không phủ

nhận những câu chuyện đó ảnh hưởng đến suy nghĩ và việc lập kế hoạch của mình, bởi lẽ tất cả chúng ta đều vật lộn với bản chất con người. Mỗi thế hệ đều có những trận chiến với chủ nghĩa ngắn hạn. Điều này cũng sẽ xảy ra với thế hệ các con và cháu tôi. Thực tế là vậy.

Để vượt qua điều đó, chúng tôi phải nghĩ dài hạn! Những gì chúng tôi đã và đang làm tại YTL là tạo ra dấu ấn kinh doanh không kết thúc ở cuối mỗi "kỳ tài khóa". Khi mỗi quý qua đi, chúng ta được kỳ vọng đạt được những mục tiêu và kết quả kinh doanh không bền vững. Thay vào đó, chúng tôi lựa chọn các ngành nghề kinh doanh sẽ tồn tại vĩnh cửu. Ví dụ: chúng tôi sở hữu và quản lý Wessex Water ở Anh và YTL PowerSeraya ở Singapore – cả hai doanh nghiệp sẽ hoạt động mãi mãi. Mức nhượng bộ thấp nhất đối với tuổi đời doanh nghiệp mà chúng tôi chấp nhận là 200 năm – công ty ElectraNet ở Nam Úc. Chúng tôi cũng có các khoản thu nhập và lợi tức khác từ các thương vụ lâu đời, do đó chúng tôi không bao giờ thấy lo lắng về những kỳ tài khóa như thể đó là lần cuối.

Có thể tôi đã gây hiểu nhầm ở đây. Tập trung vào các mục tiêu dài hạn không có nghĩa là bỏ qua các mục tiêu tài chính ngắn hạn. Ngược lại, chúng tôi làm việc rất chăm chỉ để đạt được các mục tiêu ngắn hạn, vì quyền lợi của nhà đầu tư và cổ đông. Nhưng nếu chỉ hướng đến mục tiêu ngắn hạn, chúng ta sẽ không tránh khỏi những kết quả và sự hài lòng tức thời. Nhưng Chúa là vĩnh cửu. Ngài không thấy phiền phức với sự vĩnh hằng. Đối với tôi, một sự nhượng bộ vĩnh viễn cũng giống như cuộc sống bất tử. Khi lên kế hoạch và hoạt động như vậy, bạn có chỗ để xây dựng một nền tảng vững chắc cho thế hệ kế tiếp. Bạn cũng đào tạo chúng suy nghĩ giống mình – hướng đến dài hạn!

Hỏi: Ông đảm bảo điều đó bằng cách nào?

Đáp: Tôi luôn nhắc nhở chúng hãy đặt Chúa lên đầu tiên. Tôi cảm thấy biết ơn rằng con cái, cháu gái và cháu trai của tôi giờ đều hiểu rõ điều đó. Chúng yêu Chúa và đều hết sức trung thành với từng lời dạy của Ngài.

Rose (Roselin) và tôi đã dành rất nhiều thời gian bên lũ trẻ khi chúng lớn lên. Như bạn biết đấy, tôi luôn bận rộn. Nhưng công việc hàng tuần dù có bận bịu đến đâu, chúng tôi đều cố gắng dành thời gian cho chúng vào cuối tuần. Trong các bữa tối từ thứ Sáu đến Chủ nhật, chúng tôi sẽ nói về rất nhiều vấn đề và tôi sẽ dạy chúng về Thiên Chúa. Đến mùa hè và mùa đông chúng tôi sẽ dành

ba tuần liên tiếp ở bên nhau. Cộng tất cả những khoảng thời gian đó lại, chúng tôi đã ở bên con mình hơn nửa tuổi thơ. Cho đến tận hôm nay, chúng tôi vẫn có những bữa tối sum họp vào cuối tuần và ngày lễ. Hiển nhiên là với công việc và gia đình riêng, thời gian con cái dành cho chúng tôi ít đi nhưng vẫn quý giá vô cùng.

Tôi nhận thấy một trong những vấn đề phổ biến ngày nay là cha mẹ và con cái không hiểu nhau. Cả hai bên giống như những người xa lạ. Trong năm năm đầu đời, bọn trẻ cần được nhìn thấy và trải nghiệm tình yêu của Chúa, để chúng có thể học hỏi và bắt chước. Là cha mẹ, chúng tôi luôn làm gương để các con noi theo. Nếu chúng tôi giống với Thiên Chúa, chúng cũng có thể. Nếu chúng tôi không có ân sủng của Ngài, khả năng cao là chúng cũng không có. Tôi và Rose luôn nỗ lực để trở thành những bậc cha mẹ kính Chúa. Đó là điều tuyệt vời ở Rose.

Chúng tôi cùng nhau dạy con cái mình giá trị của "cương vị quản gia"[8] trong mối quan hệ với Chúa, rằng: "Người nào cho đi càng nhiều, sẽ càng nhận lại nhiều." Những đứa con của tôi, và cả anh chị em họ của chúng, đều lớn lên trong nhung lụa. Chúng có thể dễ dàng trở nên hư hỏng. Tuy nhiên, chúng đã học được rằng mọi thứ cuối cùng đều thuộc về Chúa và Chúa đã ủy thác cho chúng. Chúng cư xử đúng mực và chịu trách nhiệm về hành động của mình. Ví dụ, các con tôi và anh em họ của chúng đã theo học hoặc đang tu nghiệp tại những trường như Cambridge, Oxford, Imperial, Trường Kinh tế London và Nottingham. Nhờ vào năng lực bản thân, chúng đã đạt được điểm xét tuyển đầu vào ở hàng cao nhất. Chúng tôi không bao giờ bắt ép chúng phải học ở những ngôi trường đó.

[8]. Nguyên văn: stewardship

Chúng đã chứng tỏ được "cương vị quản gia" của mình và đã tận dụng tối đa thời gian học ở trường trung học để vào được các trường đại học này. Quan trọng hơn, chúng chấp nhận rằng thế giới cạnh tranh rất công bằng. Có nhiều cơ hội kinh doanh ở YTL cho thế hệ tiếp theo. Tuy nhiên, chúng vẫn phải làm việc chăm chỉ để tìm kiếm công việc kinh doanh phù hợp với mình. Chúng tôi có thể hướng dẫn và hỗ trợ chúng. Tuy nhiên, giống như mọi lãnh đạo ở công ty, chúng phải làm việc tốt và tạo ra kết quả để không ảnh hưởng đến các giá trị mà công ty tôn sùng.

Một phẩm chất khác mà chúng tôi hy vọng đã truyền lại thành công đó là sự vô ngã (selflessness). Tất cả chúng ta đều có thể chấp nhận hy sinh những điều mình đam mê nếu không đem lại lợi ích

cho tập đoàn. Thành thật mà nói: việc phục vụ mục đích và sự ích kỷ cá nhân thường để lại tàn tích. Khi thế hệ kế tiếp trở thành quản lý, chúng sẽ không ích kỷ và quá chú tâm đến những sở thích cá nhân. Thay vào đó, chúng phải tự sửa đổi và học cách hòa đồng trước Chúa.

Tôi và các anh chị em cũng y hệt vậy. Chúng tôi đều nhìn nhận mình là "quản gia" và muốn công ty hoạt động thật tốt. Nhưng chúng tôi cũng có quan điểm riêng. Vì vậy, chúng tôi tạo ra một môi trường nơi mọi người có thể lên tiếng, thông qua các cuộc thảo luận và tranh biện. Nhưng chúng tôi cũng là những người có cùng quan điểm, giá trị và mục tiêu. Chúng tôi học cách mài dũa ý tưởng của nhau. Nếu một ai đó trong nhóm có ý tưởng tốt hơn, chúng tôi sẽ cùng nhau học hỏi. Tương tự, nếu không đồng thuận về một vấn đề gì, chúng tôi sẽ không làm điều đó. Nhưng khi tất cả đều đồng thuận, chúng tôi sẽ tiến bước mạnh mẽ về phía trước. Đó cũng thường là lúc Chúa ban phước cho chúng tôi. Khi đoàn kết, chúng tôi sẽ thăng hoa! Thật tuyệt vời.

Hỏi: Ông có thể liệt kê một điểm yếu của mình không? Ông đã khắc phục nó như thế nào?

Đáp: Tôi không chỉ có một điểm yếu. Phải có đến cả triệu! Tôi chiến đấu với chúng hàng ngày.

Điểm yếu lớn nhất của con người là không nhận thức được điểm yếu của mình. Tôi cũng không tránh được điều này. Chúng ta đều có những trận chiến trong cuộc sống, trên thương trường và kể cả trong gia đình. Càng thành công, chúng ta càng phải đối mặt với nhiều trận chiến. Đó là lý do chúng ta luôn phải xem lại động cơ của mình – tại sao chúng ta làm những việc đó. Vì lợi ích cá nhân hay vì một mục tiêu lớn hơn?

Tôi phải luôn nhắc nhở bản thân rằng quỷ dữ luôn tìm cách cám dỗ mình bằng dục vọng xác thịt, tội lỗi tà dâm và sự tự cao. Hắn sẽ không bao giờ dừng lại đến khi đạt được mục đích. Hắn chẳng mang lại điều gì tốt đẹp. Hắn chỉ xuất hiện để trộm cắp, giết chóc và phá hủy. Bởi vậy, tôi phải bảo vệ mình khỏi quỷ dữ và sẽ không cho hắn một cơ hội dù là nhỏ nhất. Tôi phải liên tục giữ gìn bản thân. Nhờ ân sủng từ Chúa, tôi sẽ vượt qua.

Tất nhiên, nếu quỷ dữ không làm gì được chúng ta, hắn sẽ tìm đến những người ta yêu quý và khiến chúng ta lung lay, thậm chí sa ngã. Chúng ta càng thành công, hắn càng cố chia rẽ gia đình chúng ta và tạo ra sự độc đoán. Hắn hiểu rõ gia đình là điều ta trân

quý nhất. Chúng ta có thể đoán biết được mưu đồ của quỷ dữ.

Không có phương án dự phòng nào để ngăn cản việc đó. Chúng ta phải để mắt đến nhau! Chúng ta phải dành thời gian bên gia đình. Chúng ta phải yêu thương nhau. Dù mọi thứ xung quanh có sụp đổ, chúng ta cũng phải sẵn sàng hy sinh vì người khác.

Hỏi: Ông có thể đưa ra một lời khuyên cho thế hệ lãnh đạo trẻ được không?

Đáp: Tôi sẽ đưa ra một lời khuyên cho mọi nhà lãnh đạo, rằng dù đã thành danh hay đang vươn lên – bạn phải có đam mê! Bạn chỉ có thể trở thành một nhà lãnh đạo nhiệt huyết nếu bạn hiểu mục đích làm việc của mình, nhất là khi mục đích của bạn nhất quán với một mục đích hay tiếng gọi cao quý hơn. Đó là cách tốt nhất để đạt được niềm tin mạnh mẽ. Nếu không có niềm tin, sẽ thật khó để có đam mê. Mọi thứ luôn kết nối với nhau.

Tôi đã đề cập đến việc nhận thức đâu là thật, đâu là ảo. Không mấy ngạc nhiên khi thế hệ lãnh đạo ngày nay có ít hơn trước những tấm gương về đạo đức và uy quyền. Tôi không coi thường các nhà lãnh đạo hiện nay trên thế giới. Nhưng tôi thấy tiếc nhớ những nhà lãnh đạo tuyệt vời như Nelson Mandela và Winston Churchill. Họ luôn tuân theo nguyên tắc đạo đức của mình và từ đó, củng cố khát khao thay đổi thế giới.

Tất nhiên, nếu bạn có đam mê, bạn sẽ có khả năng kết nối mọi người một cách tự nhiên. Tôi luôn nhắc nhở các nhà lãnh đạo của mình rằng Tập đoàn YTL đã phát triển ra ngoài phạm vi kinh doanh xây dựng. Xây dựng là một công việc hết sức vất vả và nặng nhọc. Cha tôi, anh chị em của tôi và tôi đã trải qua những năm đầu khó khăn để đạt được kết quả như ngày hôm nay, bởi tất cả chúng tôi đều chia sẻ đam mê muốn phát triển hoạt động kinh doanh của gia đình. Hãy gọi nó theo cách bạn muốn – đam mê bền vững hay đam mê vĩnh cửu. Chỉ có một cách kiểm chứng cho đam mê của mình: liệu nó có tồn tại sau tất cả khó khăn hay không?

Sau tất cả, chính Chúa là khởi nguồn của mọi đam mê. Khi chúng ta tin vào Chúa, Ngài sẽ tiết lộ mục đích của chúng ta và những điều tốt đẹp hơn trong cuộc sống. Theo thời gian, chúng ta dần trưởng thành hơn trong hành trình với Chúa rồi từ đó khám phá ra lý do chúng ta tồn tại. Trên thực tế, mọi thứ chúng ta làm đều là vì đam mê với Ngài. Đó là câu chuyện cuộc đời tôi.

George Ting

Nhà lãnh đạo xuất thân từ nghèo khó

"Tiền bạc là món quà Chúa dành tặng chúng ta để cho đi. Không phải vì chúng ta tài giỏi... khi bạn cho người khác vay tiền, đừng hy vọng được trả lại. Nếu điều đó xảy ra, hãy cảm tạ Chúa."

George Ting tự gọi mình là "người đàn ông bán đồ ăn nhanh ở Malaysia". Hiện nay ông là Chủ tịch/Chủ đại lý nhượng quyền của Domino Pizza ở Malaysia, Singapore và Brunei.

Khởi sự kinh doanh từ Gà Rán Kentucky (Kentucky Fried Chicken) và Pizza Hut, ông đã mở rộng hệ thống kinh doanh của mình từ 17 cửa hàng lên hơn 300 cửa hàng trong 20 năm. Dưới sự lãnh đạo của ông, KFC và Pizza Hut đã giành được nhiều giải thưởng, bao gồm cả "Giải thưởng của năm dành cho Nhà điều hành Toàn cầu KFC".

Ông bắt đầu sự nghiệp ở vị trí đại diện bán hàng của một công ty kinh doanh Nhật Bản, sau khi tốt nghiệp Đại học Malaya với bằng Cử nhân kinh tế và một chứng chỉ về tiếp thị do một học viện của Úc cấp.

Cuộc đời ông đã trải qua nhiều thăng trầm. Là con trai của một ngư dân và một thợ cạo mủ cao su không có bằng cấp, George coi sự đổi đời của mình là một bằng chứng cho sự ân sủng và lòng tốt từ Chúa. Hai điều quan trọng nhất mà cha mẹ đã mang lại cho ông là cơ hội được giáo dục đàng hoàng, tử tế và cho ông thấy tầm quan trọng của Chúa.

Mẹ ông đã hồi phục một cách thần kỳ từ một căn bệnh kinh niên khi George mới 11 tuổi. Tình trạng của bà khi đó nguy kịch đến

nỗi bác sĩ đã muốn gửi bà về nhà ở Sitiawan để nhìn mặt con lần cuối. Nhưng bà đã quyết tâm vượt qua sau khi mường tượng ra viễn cảnh bà đang phẫu thuật, thận và ruột bị gỡ bỏ bởi chúng đã hư hỏng nặng nề. Bà đã hồi phục và tiếp tục sống thêm 50 năm nữa. Trải nghiệm đó đã thay đổi cuộc đời bà và quan điểm của George về cuộc sống.

Lòng biết ơn sâu sắc đã khuyến khích George đối xử với tất cả mọi người, đặc biệt với tầng lớp thấp nhất của xã hội, bằng lòng trắc ẩn và từ bi.

Đã từng có thời điểm trong đời ông phải trả một khoản nợ lên tới 100 triệu ringgit để mua lại quyền quản lý chuỗi cửa hàng nhượng quyền KFC. Nhưng do tính toán đúng thời điểm và sự giúp đỡ từ Chúa, ông đã thành công. Ông nhanh chóng nhận ra kết quả đó không đến từ sự khéo léo hay trí tuệ của mình. Đó là lý do George luôn coi mình là người quản gia của Chúa. Những gì ông có không thuộc về bản thân ông. Đó là món quà mà ông phải chia sẻ vì lợi ích của nhân viên và cộng đồng.

Nhờ sự nghiệp và những đóng góp to lớn cho xã hội, ông được Tiểu vương bang của Pahang trao tước hiệu Dato.[9] Đối với ông, chăm sóc cho những người khó khăn và nghèo khổ không chỉ là một phần trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, mà còn là một thói quen sống.

[9]. Dato: một danh hiệu tôn vinh được trao bởi các nhà cai trị bang.

Dưới đây là câu chuyện của George, được kể lại bên một tách trà trong văn phòng của ông ở Kuala Lumpur.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến phong cách lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Tôi sinh ra tại Sitiawan, Perak, Malaysia trong một gia đình theo đạo Thiên Chúa, phong trào Giám lý thế hệ thứ ba. Nguyên tắc cơ bản của tôi rất đơn giản – người của tôi là những con chiên của tôi. Giống như Chúa, tôi cho họ cơm ăn áo mặc. Tôi đã kinh doanh thức ăn nhanh trong suốt 30 năm qua và thu được rất nhiều ý tưởng bằng cách tham dự các hội nghị, học hỏi những kinh nghiệm tốt nhất từ các chi nhánh khác ở Mỹ và châu Á.

Năm 1957, mẹ tôi bị ốm nặng ở Johor Bahru. Chị tôi là một y tá và anh rể tôi là bác sĩ nội trú trong một bệnh viện gần đó. Bác sĩ bảo bà hãy về nhà ở Sitiawan. Như thế, ít nhất bà sẽ được nhìn con mình lần cuối. Nếu ở lại, bà sẽ chết.

Mẹ tôi đã cầu xin Chúa: "Con đã khổ sở vì là một đứa trẻ mồ côi. Con không muốn con mình cũng thành trẻ mồ côi giống con." Tôi khi đó chỉ mới 11 tuổi. Đêm đó, bà đã gặp mục sư của mình trong mơ, Đức cha Goh, người khuyên bà hãy phẫu thuật trước khi quá muộn.

Sáng hôm sau, khi chị tôi đến thăm, mẹ đã hỏi: "Hôm qua Đức cha Goh có đến thăm mẹ không?"

"Tất nhiên là không rồi, ông ở tít tận Sitiawan, cách đây đến 14 giờ bay (vào thời điểm đó)," chị tôi trả lời.

Ngay lập tức, mẹ tôi hiểu rằng đó là lời Chúa nói với bà trong mơ. Khi bác sĩ đến thăm bệnh, bà đã yêu cầu được phẫu thuật. Bác sĩ có vẻ rất buồn. Mẹ tôi rất kiên quyết: "Nếu tôi chết trong phòng phẫu thuật, đó là ý Chúa."

Và thế là họ đưa bà vào phòng mổ. Khi thực hiện ca phẫu thuật, họ đã bị sốc. Thận và ruột bị hư hỏng đến mức chúng gần như rơi ra. Phẫu thuật là một quyết định sáng suốt. Bà đã sống thêm 50 năm nữa! Trải nghiệm đó đã thay đổi cuộc đời bà và bà tiếp tục chia sẻ kỳ tích đó với nhiều bạn bè, người thân – đến hàng trăm lần.

Điều này đã ảnh hưởng sâu sắc đến gia đình chúng tôi. Từ đó, chúng tôi nhận ra sự tồn tại của Chúa. Ngài luôn kiểm soát mọi thứ. Dù không được học hành đầy đủ, bà vẫn đọc Kinh Thánh cho tôi nghe bằng tiếng Phúc Kiến. Rất nhiều nguyên tắc quản lý của tôi đến từ đó. Mẹ tôi hết sức nghiêm khắc và luôn nói cho chúng tôi biết nên và không nên làm gì. Điều đó có ảnh hưởng lớn đến phong cách lãnh đạo của tôi.

Tôi nhìn thấy cả sự đói nghèo lẫn cơ hội. Quan trọng hơn, Chúa luôn đặt tôi ở đúng nơi, đúng lúc.

Hỏi: Một câu chuyện đáng kinh ngạc! Hãy kể cho chúng tôi nghe về thời thơ ấu của ông. Những năm tháng đó đã ảnh hưởng thế nào đến khả năng lãnh đạo của ông sau này?

Đáp: Cha tôi là một ngư dân còn mẹ tôi là thợ cạo mủ cao su. Cả hai đều sinh ra trong những gia đình bần hàn ở Sitiawan, Perak, Malaysia.

Đó là lý do tôi luôn đồng cảm với những người nghèo khổ. Tôi đối đãi tử tế với lái xe của mình như người nhà. Bên cạnh việc trả lương thông thường, tôi cũng giúp đỡ họ khi gặp khó khăn về tài chính. Hai lái xe của tôi đã làm việc cho tôi trong suốt 20 năm.

Đôi khi tôi ứng trước lương tháng nếu họ cần. Đối với chúng tôi, 200 ringgit chỉ đủ một bữa ăn. Nhưng đối với họ, đó là tiền thuê nhà của một tháng. Một trong những mong muốn đơn giản nhất của con người là có một mái nhà. Tôi sẽ cho họ 10.000 ringgit tiền đặt cọc để mua nhà giá rẻ và 10.000 ringgit nữa để mua sắm nội thất. Tôi rất nhạy cảm với nhu cầu của họ và thông cảm với gánh nặng họ phải mang.

Tôi luôn nói với những người bạn thân của mình: đừng cho vay tiền nếu anh kỳ vọng khoản tiền đó sẽ được trả lại. Những kỳ vọng như thế có thể giết chết tình bạn. Anh phải chuẩn bị tinh thần rằng nó sẽ không được trả lại và sẵn sàng quên nó đi.

Hỏi: Hẳn đã có những lúc ông bị lừa. Ông đã hành động như thế nào?

Đáp: Chắc chắn rồi. Chúa cần dạy cho tôi sự khôn ngoan. Người ta đã lợi dụng tôi nhiều lần. Gần đây, một trong những ông sếp cũ đã cố lừa gạt tôi. Tôi đã vài lần cho ông ta mượn một số tiền để thanh toán khoản nợ 200.000 ringgit. Cuối cùng, tôi nhận ra câu chuyện của ông ta không hợp lý. Tôi đã phải đặt ra ranh giới.

Thực tế là ban đầu, tôi không để tâm chút nào đến việc này. Nhưng sau một thời gian, tôi đã biết cách từ chối. Tôi ngăn chặn điều đó ngay từ đầu. Nếu không làm vậy, tôi sẽ không bao giờ giúp đỡ được những người thực sự cần. Nếu bạn không vượt qua được rào cản đầu tiên, bạn sẽ không bao giờ giúp đỡ được người khác bởi bạn sẽ luôn tự hỏi: "Liệu mình có được đền đáp không? Mình sẽ nhận lại cái gì?" Sẽ rất khó khăn để cho đi. Nếu bạn chuẩn bị cho vay, bạn phải sẵn sàng mất khoản tiền đó. Nếu bạn nhận lại được, đó là một phần thưởng. Hãy tiếp tục xoay vòng khoản vay và món quà của bạn. Sẽ có những người khác tìm đến. Tôi thường nhận được những bức thư kêu gọi giúp đỡ.

Đó là món quà Chúa ban cho chúng ta, không phải do ta tài giỏi hơn người khác.

Hỏi: Khó khăn lớn nhất ông từng đối mặt trong sự nghiệp lãnh đạo là gì? Ông đã vượt qua nó như thế nào?

Đáp: Câu chuyện về KFC có hai phần. Một trong những lý do tôi không muốn nhắc đến công ty hiện nay của mình là bởi nó liên quan đến quá nhiều cổ đông. Trong những ngày đầu, đã có một cuộc xung đột giữa một nhóm thiểu số và nhóm của tôi. Là một tín đồ Cơ Đốc, thật khó khăn cho tôi khi phải giải quyết vấn đề này

với những người không có cùng giá trị và vượt xa các tiêu chuẩn kinh doanh của công ty.

Vấn đề trở nên tồi tệ hơn vì tôi là người đứng đầu đại diện cho nhóm. Một đồng sự khác của tôi đã cư xử không được hay cho lắm khi đưa ra những quyết định thay mặt tôi với phía bên kia. Anh ta nói với họ: "George sẽ không đồng ý làm vậy đâu." Tôi trở thành một gã xấu bụng dù không biết chút gì về cuộc đàm phán. Kết quả là nhóm kia và tôi bất đồng sâu sắc. Việc này thậm chí còn đe dọa đến tính mạng tôi cho đến khi Phó Chủ tịch đến gặp và kể với tôi chuyện đang xảy ra. Tôi kể sự thật với ông và không chỉ giúp tôi lấy lại thanh danh, ông còn bảo vệ tính mạng tôi trước cục nợ lên đến 100 triệu ringgit.

Cuộc đời tôi rối tung. Tôi ăn không ngon, ngủ không yên và trở nên nóng tính, khác hẳn những gì Chúa kỳ vọng. Quá căng thẳng và khó thở, tôi đã phải nói chuyện với ban lãnh đạo nhà thờ. Họ đã cùng cầu nguyện và động viên tôi, một điều khiến tôi vô cùng trân trọng. Ngài Chủ tịch nhà thờ, Daniel, nói với tôi rằng Chúa đã nhấn mạnh với ông rằng Ngài muốn tôi bán cổ phần của mình. Tôi trả lời rằng chỉ có người điên mới mua mớ cổ phần 100 triệu của tôi mà không có chút bảo đảm nào.

Hai tuần sau, trong buổi cầu nguyện, ông lại nói với tôi rằng lần này, lời Chúa thậm chí còn mạnh mẽ hơn trước. Ông chia sẻ với tôi: "Đừng giận tôi. Nếu đây là lời Chúa, Ngài sẽ giúp anh. Chỉ cần tin tưởng Ngài." Tôi không có lựa chọn nào khác.

Tôi chưa từng nghe đến Singapore GIC (Tập đoàn Đầu tư Chính phủ Singapore). Tôi không phải là chuyên gia tài chính. Tôi chưa từng quản lý quỹ hay hay quảng bá lưu động. Chuyên ngành của tôi là tiếp thị và tổ chức. Họ đã gọi cho tôi để sắp xếp một cuộc gặp mặt và nói với tôi rằng họ quan tâm đến việc đầu tư vào KFC. Một thời gian ngắn sau, họ đã mua cổ phần của tôi ở KFC. Tôi đã nghĩ điều này sẽ mang đến hạnh phúc nhưng không phải. Vợ tôi đến bên tôi và nói: "Anh sao thế? Khi còn nợ nần chồng chất thì anh buồn. Giờ có tiền và hoàn toàn tự do rồi anh vẫn buồn sao?" Tôi buồn bởi mình đã bán đi một phần máu thịt của mình.

Hai, ba tháng sau, cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á xảy ra và giá cổ phiếu của KFC giảm mạnh. Tôi bắt đầu nhận ra Chúa vĩ đại đến nhường nào. Nước mắt tôi tuôn rơi. Bạn bè khen ngợi tôi vì đã khôn ngoan bán ra đúng thời điểm để tránh cuộc khủng hoảng. Còn tôi hiểu đó không phải là sự khôn ngoan của mình.

Tôi luôn nói với con cái rằng chúng ta chỉ là người giữ tiền hộ Chúa, nên chúng ta không thể lờ đi những người thực sự cần. Giai đoạn nói trên đã ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến cuộc đời tôi.

Hỏi: Tại sao ông lại có một khoản nợ khổng lồ đến vậy, tận 100 triệu ringgit?

Đáp: Tôi sẽ kể cho anh nghe toàn bộ sự việc. Tôi tốt nghiệp năm 1974 và bắt đầu tìm việc. Tôi gửi đơn xin việc khắp nơi. Những lời mời đầu tiên đến từ Behn Meyer (một công ty hóa chất) cho vị trí Trợ lý Giám đốc Hành chính và từ C. Itoh (công ty thương mại Nhật Bản) cho vị trí đại diện bán hàng. Lựa chọn trở thành một nhân viên bán hàng của tôi khiến mẹ tôi rất buồn bởi bà luôn hy vọng tôi sẽ làm giám đốc. Tôi đã nói với bà rằng nếu nhận vị trí quản lý, tôi sẽ ngồi cả ngày ở bàn viết lách. Nhưng là một nhân viên bán hàng, tôi có thể bước ra ngoài, gặp gỡ mọi người và tìm kiếm cơ hội.

Là một nhân viên bán hàng, tôi dần quen với các hoạt động về đêm như ăn nhậu, uống rượu và đi bar để giải trí cho khách hàng là các ông trùm Nhật Bản. Cuộc đời tôi bắt đầu thành một mớ hỗn độn. Sếp cử một lái xe đến đón tôi đi uống rượu với khách. Sau một năm rưỡi, tôi quyết định nghỉ việc sau khi tự vấn lương tâm rằng đây không phải là lối sống phù hợp cho tôi. Sau đó tôi đã nộp đơn vào vị trí nhân viên Bán hàng và Tiếp thị của Chi nhánh Thực phẩm Tan Chong Food thuộc Công ty Bao bì Thực phẩm Instanco.

Tôi bắt đầu kinh doanh đường và kem sữa béo đóng gói cho các hãng hàng không, chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh và khách sạn. Sau sáu năm, tôi được giao vị trí quản lý tiếp thị. Nhờ đó tôi được giới thiệu vào ngành công nghiệp thức ăn nhanh. Khi tôi hỗ trợ ngài Loo điều hành chuỗi cửa hàng KFC, họ đã hoạt động được 10 năm với 19 cửa hàng. Dù không biết trước về công việc, tôi đã học rất nhanh cũng giống như cách ngành công nghiệp này đáp ứng nhu cầu của đông đảo các tầng lớp trong xã hội.

Chúng tôi đã mở rộng đến 40 cửa hàng. Sau đó, ông Loo chuyển hướng sang kinh doanh hàng hóa và gặp rắc rối với chính quyền trong quá trình giao dịch. Ông đã phải bán KFC cho Innovest Bhd. Sau khi Innovest mua lại KFC, họ trao cho tôi quyền điều hành toàn bộ công ty. Chúng tôi lại mở rộng từ 41 lên đến hơn 100 cửa hàng từ năm 1986 đến năm 1991.

Sau đó, công ty gặp rắc rối. Họ không thể trả nợ tiền đã vay để mua lại KFC. Do đã phát hành cổ phiếu, họ chỉ có thể thu về cổ tức,

nhưng không đủ để trả nợ. Họ bị mắc kẹt vào năm 1990. Đến năm 1991, họ yêu cầu tôi dùng mạng lưới của mình để mua bớt cổ phiếu. Chính tôi là người đã mua lại. Trong giai đoạn 1991-1995, nhiều cuộc khủng hoảng khác nhau đã xảy ra. Tôi đã được cứu thoát khi GIC mua lại số cổ phiếu của mình.

Hỏi: Tại sao ông lại có một khoản nợ khổng lồ đến vậy, tận 100 triệu ringgit?Ông đã thu được bài học gì từ trải nghiệm đó?

Đáp: Đầu tiên, đừng vay mượn những thứ bạn không thể quản lý. Đối với tôi, đó là bài học xương máu. Bạn phải có trách nhiệm với khoản vay của mình.

Thứ hai, những khoảng thời gian tốt đẹp sẽ không kéo dài mãi mãi. Hiện nay, dòng tiền đang hết sức ổn định. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu thị trường sụp đổ? Giả sử tôi có 25 triệu ringgit tiền mặt, tôi có thể mua một tài sản trị giá 40 triệu ringgit. Điều gì sẽ xảy ra khi thị trường gặp khủng hoảng và doanh thu của bạn tụt dốc? Bạn sẽ không thể quản lý nổi các khoản vay của mình. Bạn luôn phải thận trọng trong việc vay mượn. Tôi luôn hết sức cẩn thận khi đi vay.

Thứ ba, một bài học khác là đừng phô bày trước công chúng. Những gì bạn sở hữu sẽ vẫn nguyên vẹn và bạn sẽ không gặp áp lực phải làm hài lòng ai đó nếu bạn thật sự thích những gì mình đang làm. Đời sống tinh thần và cuộc sống gia đình có tầm quan trọng tối thượng.

Cuối cùng, tôi nhận ra có bốn ưu tiên chính: Chúa, gia đình, sức khỏe và công việc. Bạn phải đặt Chúa lên đầu, sau đó là gia đình, tiếp theo là sức khỏe và cuối cùng là công việc, theo đúng thứ tự đó. Ông Loo đã dạy tôi điều này. Ông nói: "Nếu anh tin vào Chúa, ít nhất tôi biết anh sẽ không lừa dối tôi. Thứ hai là, nếu yêu quý gia đình mình, anh sẽ tập trung vào công việc. Khi anh khỏe mạnh, anh sẽ làm việc hiệu quả." Đó là kinh cầu của tôi. Khi bốn ưu tiên đó nằm đúng thứ tự, công việc sẽ tốt đẹp hơn bởi bạn đáp ứng tối ưu những gì công việc yêu cầu.

Hỏi: Ông đã giải quyết vấn đề tham nhũng như thế nào?

Đáp: Nhiều năm qua, tôi đã quán triệt với nhân viên của mình rằng các nhà cung ứng là đối tác của chúng ta. Đừng bóc lột họ, họ không đáng bị đe dọa. Nếu chúng ta đối xử với họ tử tế mà họ vẫn không giao hàng, hãy chấm dứt hợp đồng và tìm người thay thế. Nguyên tắc đó đã chứng minh hiệu quả trong những năm qua và

góp phần phát triển mối quan hệ hết sức tốt đẹp giữa chúng tôi với các nhà cung cấp. Chúng tôi đã thực sự trở thành những người bạn tốt, đặc biệt với những người đã kiên trì cung cấp hàng cho chúng tôi trong hơn 20 năm qua. Làm như vậy giúp chúng tôi đảm bảo chất lượng và phòng ngừa tham nhũng.

Để đảm bảo tín nhiệm nội bộ và minh bạch tài chính, chúng tôi thanh toán cho các nhà cung cấp đúng hạn với mức giá tốt hơn những người khác. Tôi giảm thời hạn thanh toán từ 150 ngày xuống còn 45-60 ngày, để không lưu nợ quá lâu. Điều này giúp tôi chiếm được lòng tin từ các nhà cung cấp. Họ bán cho tôi giá tốt nhất. Nhờ đó tôi giảm được đáng kể chi phí. Tôi luôn thanh toán vào một ngày cố định, do đó tham nhũng khó xảy ra. Tôi đã công khai toàn bộ quá trình để các nhà cung cấp không cần gọi điện yêu cầu thanh toán. Tiền sẽ tự động được chuyển khi đến hạn.

Tôi cũng nói rõ rằng chúng tôi không chấp nhận hối lộ ở Domino Pizza. Nếu chúng tôi hối lộ một phòng ban, các phòng ban khác sẽ biết và sau đó, nó sẽ trở thành thông lệ. Mọi phòng ban sẽ tìm đến.

Tôi nói với nhân viên: “Hãy tuân theo luật pháp và quy định. Nếu không, chúng ta phải khắc phục. Nếu phải trả tiền phạt, chúng ta sẽ trả. Chúng ta phải sống có trách nhiệm.”

Để vận hành một nhà hàng, chúng tôi cần xin giấy phép từ các phòng ban khác nhau. Chúng tôi không bao giờ đưa hối lộ. Sau nhiều năm, khi chúng tôi tạo dựng được danh tiếng về sự trong sạch, họ sẽ tôn trọng điều đó. Quy tắc chung nhất đối với nhân viên của tôi là tuân thủ luật pháp. Không có lý do gì để họ từ chối cấp phép nếu bạn làm đúng luật. Họ có thể sẽ trì hoãn quá trình, nhưng không thể từ chối.

Gần đây, một cơ quan nhà nước đã đến và phát hiện ra rằng chúng tôi để muỗi sinh sôi ở một trong những rãnh sâu trong góc. Họ muốn đóng cửa nhà máy của tôi. Họ muốn tôi đến gặp họ. Tôi từ chối. Tôi bảo họ nói chuyện với luật sư của mình. Tôi nói với họ rằng nếu phải đóng cửa vì chuyện đó, chúng tôi sẽ làm và khắc phục vấn đề. Nhưng nếu việc đó vượt quá thẩm quyền của họ, chúng tôi sẽ kiện họ ra tòa vì lạm dụng quyền lực. Nếu phải trả tiền phạt vì sơ suất đó, chúng tôi sẽ trả.

Nhưng họ đã không quay lại cùng với bất kỳ lệnh triệu tập nào như đã đe dọa.

Chúng tôi sẽ luôn tuân theo luật pháp. Không hối lộ.

Hỏi: Ông đã để lại di sản gì ở tập đoàn của mình?

Đáp: Tôi muốn xây dựng một tổ chức tôn kính Chúa.

Đừng kiêu ngạo. Chúng ta làm được vì Chúa đã ban phước lành cho chúng ta. Những gì Chúa ban cho luôn đi kèm một lý do. Chúng ta chỉ là những người cai quản tài sản cho Ngài. Cương vị quản gia là hết sức quan trọng. Chúng ta phải ban phước lành đến những người khác và học cách chu cấp cho con dân của Chúa và ngôi nhà của Ngài.

Những gì ta có đều do Chúa ban cho. Chúng ta phải sử dụng chúng thật khôn ngoan.

Hỏi: Yếu điểm của ông là gì và ông khắc phục nó ra sao?

Đáp: Tôi không biết cách từ chối. Một ngày nọ, ngài chủ tịch và đối tác của tôi, Dato' Sarit, đã tặng tôi một cuốn sách dạy cách từ chối trong sinh nhật của tôi. Tôi hỏi: "Tại sao ngài lại đưa cho tôi cuốn sách này?" Ông trả lời: "Anh luôn tự cuốn mình vào rắc rối bởi không biết cách từ chối. Anh quá yếu đuối. Anh đã nói sẽ không làm điều đó nhưng sau khi có ai đó nói chuyện riêng với anh, anh lại đổi ý."

Giờ tôi đã có Chủ tịch nhà thờ, Daniel, giúp đỡ tôi. Ông ấy biết vấn đề của tôi. Ông nói rằng tôi không thể từ chối vì tôi có khuynh hướng tự buộc tội mình không đủ từ bi hoặc không yêu thương người khác. Ông ấy biết điều đó không đúng. Vì vậy, ông nói với tôi: "Bất cứ khi nào mọi người yêu cầu anh giúp đỡ hoặc anh cần ban ơn cho ai đó, hãy đưa yêu cầu đó cho tôi. Nếu anh thấy không thoải mái khi từ chối, tôi sẽ bước ra và giải thích giùm anh."

Hỏi: Ông có thể tặng thế hệ lãnh đạo trẻ một lời khuyên không?

Đáp: Hãy nhớ kỹ bốn ưu tiên trong cuộc sống: Chúa, gia đình, sức khỏe và công việc, theo đúng thứ tự.

Ho Peng Kee
Nhà lãnh đạo đa năng

"Hãy cởi mở, đừng đắm chìm trong vấn đề của chính mình. Hãy tỉnh táo và bước tiếp"

Chính trị, tôn giáo, trường học, sân bóng, hiệp hội thể thao quốc gia, các tổ chức phúc lợi – đó là những lĩnh vực đa dạng mà Phó Giáo sư Ho Peng Kee đã và đang tham gia với vai trò lãnh đạo.

Vị cựu tư vấn cao cấp này của Bộ Nội vụ và Pháp luật Singapore đã thành công ở nhiều vị trí lãnh đạo với các tư cách khác nhau: sinh viên, học giả và chính trị gia.

Giáo sư Ho là thành viên Quốc hội từ năm 1991 đến 2011. Sau hai năm làm nghị viên dự bị, ông rời khỏi trường đại học năm 1993 và dành toàn thời gian cho sự nghiệp chính trị, trước tiên là vị trí Thư ký Nghị viện ở Bộ Nội vụ và Bộ Pháp luật, trước khi lên chức Tổng trưởng và Bộ trưởng cao cấp của Nhà nước tại hai Bộ tương ứng vào các năm 1996, 1997 và 2000.

Người Singapore nhớ đến ông như một người kiên nhẫn, một tín đồ Cơ Đốc giáo mộ đạo có tinh thần tạo ra cơ hội thứ hai cho mọi người như xây dựng nhà giam thân thiện, trung tâm hòa giải cộng đồng, những tuyên bố về cộng đồng, chương trình hướng nghiệp và các chương trình đường phố dành cho thanh thiếu niên cũng như kế hoạch hoàn trả nợ công. Trong suốt 15 năm, ông đã chiến đấu chống tệ nạn cho vay nặng lãi, lạm dụng ma túy, tội phạm thanh thiếu niên và băng đảng. Ông cũng quan tâm đến sự phát triển của các quy trình giải quyết tranh chấp thông qua trọng tài và hòa giải.

Cựu Phó Thủ tướng Singapore và Bộ trưởng Bộ Nội vụ Wong Kan Seng, người đồng nghiệp thân thiết của Giáo sư Ho, mô tả ông là

“một người dễ tiếp cận, giàu tình cảm và sống có nguyên tắc”, “một cầu thủ đa nhiệm”, người có thể đảm nhận nhiều trọng trách khác nhau như xử lý các khoản vay, tư vấn cho công chức trẻ tuổi hoặc giải quyết tệ nạn ma túy.

Bên cạnh hoạt động chính trị, dòng máu thể thao cũng chảy trong huyết quản người đàn ông 61 tuổi này.

Ông từng là tiền vệ kiêm đội trưởng đội bóng đá Trường Trung học Anglo-Chinese (ACS), Đại học National Junior, Đại học Singapore, và là đại diện của ACS trong môn điền kinh và bóng bầu dục. Nhiều năm sau, ông trở thành Chủ tịch Liên đoàn Bóng đá Singapore (FAS) từ năm 2004 đến 2009.

Thỉnh thoảng ông vẫn chạy bộ, bơi lội hoặc chơi thể thao với người vợ luật sư và ba cô con gái trong độ tuổi từ 21 đến 30. Gia đình năm người đã chơi bảy môn thể thao cạnh tranh ở cấp trường và đại học.

Sau khi rút lui khỏi chính trường, ông tiếp tục tham gia tích cực vào các phong trào cộng đồng với vai trò là tình nguyện viên của nhiều dự án khác nhau. Những công việc đó bao gồm điều hành Mạng lưới Tình nguyện viên Đội nhà, cố vấn cho Liên đoàn Bóng đá Singapore và nhà bảo trợ của Quỹ Hỗ trợ Trẻ em Ung thư.

Ông là người khiêm tốn, gần gũi và có những quan điểm tiến bộ. Chúng tôi đã trò chuyện về những kinh nghiệm lãnh đạo của ông bên ly trà.

Hỏi: Ai hay điều gì có ảnh hưởng nhiều nhất đến con người lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Về cơ bản tôi đã sống một cuộc đời trọn vẹn và tôi biết ơn nền tảng gia đình của mình. Cha tôi đã chu cấp cho tôi rất chu đáo.

Ông là ngọn nguồn cảm hứng của tôi. Ông qua đời vì bệnh ung thư khi tôi mới 19 tuổi. Chính tay ông đã dựng nên một doanh nghiệp kinh doanh đồng hồ thành công. Bắt đầu từ hai bàn tay trắng sau chiến tranh, ông có suy nghĩ hết sức tân tiến – tự học tiếng Anh, tự gọi mình là Henry Ho để trau dồi với đội bay của British Airways và Qantas rồi tự mở một dịch vụ đặt hàng qua thư ngay trong những năm 60 của thế kỷ trước.

Ông chăm chỉ và đầy nỗ lực, những phẩm chất tôi may mắn được thừa hưởng.

Việc có năm chị gái khiến tôi trở nên nhạy cảm hơn và có khả năng trò chuyện với người khác giới một cách tự nhiên.

Hỏi: Ông có thể mô tả phong cách lãnh đạo và lối sống của bản thân không?

Đáp: Tôi muốn tóm tắt câu chuyện đó trong bốn chữ P.

Thứ nhất, tính chuyên nghiệp (Professionalism) – bạn phải hiểu rõ công việc của mình, không thể che giấu sự thiếu năng lực. Bạn phải là người giỏi nhất có thể trong lĩnh vực mình chọn, về cả kiến thức và kỹ năng. Nếu không thật giỏi trong lĩnh vực mình đang làm, sẽ rất khó để mọi người tôn trọng bạn.

Thứ hai, ứng xử thân tình (Personal Touch). Bạn phải biết những người bạn đang làm việc cùng, tốt nhất là tên họ. Khi còn là một Quản lý của Kent Ridge, ký túc xá dành cho dân bản địa, tôi luôn cố gắng nhớ tên của tất cả sinh viên. Trong suốt cuộc đời, tôi luôn làm vậy với những người đồng nghiệp hoặc những người có tương tác với tôi. Tôi thấy ai cũng là phiên bản độc nhất với những kỹ năng khác biệt. Ai cũng có điểm tốt, hãy xác nhận những điều tốt đẹp nhất đó về họ. Đôi mắt của họ luôn sáng lên khi tôi gọi họ bằng tên!

Thứ ba, Tự hào và Đam mê (Pride và Passion). Bạn phải tự hào với những gì mình đang làm. Điều đó sẽ thôi thúc bạn làm tốt. Nếu không có đam mê, bạn không thể làm gì cả. Trong chính trị, bạn cần rất nhiều đam mê. Khi còn là Chủ tịch Liên đoàn Bóng đá Singapore, tôi mang niềm đam mê vào công việc. Tôi là một cầu thủ bóng đá, tôi tôn thờ bóng đá, vì vậy, tôi rất đam mê những gì mình đã làm. Ví dụ, tôi thường xuyên tổ chức các buổi tiệc trà để mọi người có thể gặp tôi. Điều đó tạo cơ hội cho những người muốn nói chuyện với tôi.

Chữ P cuối cùng, Cơ hội (oPportunity) – bạn phải nhận ra các cơ hội. Cần chớp lấy chúng khi chúng hiện ra trước mắt. Bạn phải sẵn sàng thử và đừng e ngại thất bại.

Hỏi: Khó khăn lớn nhất ông từng đối mặt là gì? Ông đã vượt qua nó như thế nào?

Đáp: Khi tôi đang học tại Trường Sĩ quan lục quân năm 1973, cha tôi qua đời và bạn gái chia tay tôi, mọi chuyện xảy ra chỉ trong vòng một tháng! Tôi đã mất hai người rất gần gũi với mình. Tôi không còn chút năng lượng nào và mất hết hứng thú tập luyện.

Nhưng một ngày nọ, chỉ huy trưởng kéo tôi ra và hỏi xem có chuyện gì không ổn với tôi. Cuộc trò chuyện khiến tôi xúc động sâu sắc. Tôi đã thức tỉnh. Nghĩa vụ quân sự là một trải nghiệm có một không hai trong đời. Tôi học được cách chung sống với sự mất mát của mình, nhìn ra những điều tích cực trong tuyệt vọng và nắm bắt cơ hội.

Tôi đã học được rằng tôi phải cởi mở với lời khuyên của những người hiểu mình và những người có ý tốt, cũng như không nên chìm đắm trong những vấn đề cá nhân. Tôi cần phải khôn ngoan hơn và tiếp tục sống.

Hỏi: Ông đã sống và làm việc theo những nguyên tắc nào?

Đáp: Đối với công việc, tôi tuân theo ba đoạn Kinh Thánh. Đầu tiên là Collosians (Cô-lô-sê) 3:23 – làm mọi việc hết lòng, để hầu cận Chúa chứ không phải con người.

Thứ nhì là Matthew (Ma-thi-ơ) 10:16, khôn ngoan như một con rắn và vô tội như con chim bồ câu. Làm thế nào để chúng ta đạt được sự cân bằng? Bạn không thể ngây thơ và bạn cũng không thể vừa mưu mẹo vừa khôn ngoan! Nhưng bạn cần một chút mưu mẹo và trí thông minh lanh lợi.

Đối với sự nghiệp chính trị, Micah 6:8 rất thực tế với tôi – hãy đối xử công bằng, hãy tỏ lòng thương xót và khiêm tốn trước Chúa. Đó là điều tôi luôn nỗ lực trong cuộc sống hàng ngày, đến tận hôm nay.

Hỏi: Rất nhiều tín đồ Cơ Đốc giáo nghĩ rằng chính trị là một trò bẩn thỉu nên họ không hề muốn tham gia. Ông có lời khuyên nào dành cho các tín đồ Cơ Đốc giáo muốn trở thành chính trị gia không?

[10]. Nguyên văn trong Kinh Thánh: "You are the salt of the Earth" và "You are the light of the world", ý nói Chúa Giê-su muốn các môn đệ hãy làm cho đời mặn mà yêu thương và mang lại niềm vui tươi, phấn khởi cho đời.

Đáp: Một Kitô hữu nên tham gia vào giới chính trị nếu họ có cơ hội và động cơ đúng đắn, bởi vì họ có thể trở thành "muối" và "ánh sáng" của trần thế,[10] góp phần định hình chính sách công.

Nền tảng và giá trị của bạn phải thật mạnh mẽ. Đầu tiên là bạn phải hiểu lời Chúa – điều này rất quan trọng. Thứ hai, bạn phải ở trong một cộng đồng những người cầu mong điều tốt lành cho

bạn và khiển trách bạn khi cần thiết. Thứ ba, động lực của bạn phải thật chính xác. Bạn hãy tham gia nếu muốn làm điều gì đó tốt cho đất nước, chứ không phải để mưu cầu danh tiếng.

Hỏi: Ông có thể chia sẻ hai xung đột dữ dội nhất giữa tín ngưỡng và chính trị mà ông từng trải qua không? Ông đã xử lý tình huống đó như thế nào?

Đáp: Một trong những điều khiến tôi không thoải mái nhất là về phong cách. Ví dụ, tại Quốc hội, bạn phải giành chiến thắng trong các cuộc tranh luận và đôi khi bạn mắc lỗi.

Có một lần, khi trao đổi với một Nghị sĩ Quốc hội, tôi đã vặn lại rằng anh ta hẳn đã quên máy trợ thính của mình ở nhà. Tôi nhận được kha khá chỉ trích trên mạng rằng tôi chơi không đẹp và công kích cá nhân. Ngay sau đó, đích thân tôi đã đến xin lỗi anh ta, nhưng anh ta khẳng định không hề thấy bị xúc phạm trước những lời nói đó! Mặc dù vậy, tôi vẫn cảm thấy tệ hại bởi mình đã cư xử không lịch thiệp. Đó là một bài học kinh nghiệm xương máu. Những lần sau đó, tôi đã cẩn trọng hơn khi đưa ra nhận xét.

Nhìn lại, có một điều tốt lành là trong lần đầu tiên ra mắt công chúng vào năm 1991, giới truyền thông đã nhấn mạnh rằng tôi là một Kitô hữu mộ đạo và là một thầy cả ở nhà thờ. Sau này khi tôi trở thành Nghị sĩ và thành viên Quốc hội, mọi người đều biết rõ tôi đến từ đâu. Nói cách khác, tôi đã chia sẻ tình yêu của Chúa và lòng thành kính của tôi bằng những việc tốt đẹp. Đó là cách tiếp cận tốt nhất.

Hỏi: Ông có thể kể qua về những thói quen hàng ngày đã giúp ông thành công trong vị trí lãnh đạo không? Tại sao ông luôn duy trì những thói quen đó?

Đáp: Trước tiên, bạn phải yêu kính Chúa và luôn nhất quán trong mối quan hệ với Ngài, sống theo những gì Kinh Thánh dạy và tôn vinh Ngài trong mọi việc bạn làm.

Tiếp theo là gia đình. Vợ tôi và ba cô con gái đều khá độc lập. Tôi rất tự hào về họ, những người đem lại sức mạnh cho tôi. Những lời phê bình chân thực và tốt nhất đều đến từ vợ và con tôi và tôi luôn lắng nghe. Tôi cố gắng có ít nhất một kỳ nghỉ dài khoảng 10-14 ngày cùng gia đình mỗi năm. Chúng tôi tự đi đến nhiều quốc gia và cùng chia sẻ những kỷ niệm sâu sắc bên cạnh nhau.

Thứ ba là tập thể thao. Thể thao là một phần quan trọng trong cuộc đời tôi, là nền tảng cho sự phát triển và kỹ năng lãnh đạo của

tôi. Những kỹ năng đó bao gồm làm việc theo nhóm, phát hiện thêm những điểm mạnh và điểm yếu, biết rằng mọi thắng lợi đều có tổn thất, vươn lên từ thất bại, kiên nhẫn khi tình hình xấu đi, phân tích lối chơi luôn biến đổi trong một trận đấu v.v... Giờ tôi vẫn chạy bộ ba lần một tuần, tại Vườn Bách Thảo và trên đường chạy, để thư giãn cũng như để suy nghĩ chiến lược trong lúc tập luyện. Thật ngạc nhiên vì mọi thứ đều đâu vào đấy khi bạn chạy bộ! Vợ tôi vẫn đều đặn chơi cầu lông hai lần một tuần! Các cô con gái của tôi, trong độ tuổi từ 21 đến 30, vẫn chơi các môn thể thao có tính cạnh tranh như bóng đá, bóng rổ và bóng mềm.

Hỏi: Ông đã cân bằng thời gian biểu bận rộn của mình giữa sự nghiệp chính trị và gia đình như thế nào?

Đáp: Tôi cảm tạ Chúa vì đã ban cho tôi một người vợ tần tảo luôn hỗ trợ tôi. Tôi nghĩ cô ấy kiêm luôn vai trò của một người đàn ông! Cô ấy là một luật sư vừa nghỉ hưu. Khi cả hai còn làm việc toàn thời gian, chúng tôi phối hợp với nhau như một nhóm. Khi bọn trẻ còn nhỏ, tôi là người thay tã lót và cô ấy vẫn còn nhắc đến điều đó bằng sự trân trọng.

Tôi cố gắng tham dự các sự kiện quan trọng của bọn trẻ. Ví dụ, khi chúng lên sân khấu nhận giải thưởng ở trường, tôi sẽ ghi hình và gặp mặt các giáo viên. Khi đi du lịch, tôi sẽ mua thứ gì đó cho chúng. Bằng cách đó, sau nhiều năm, chúng tôi đã sưu tầm được một loạt các nhạc cụ nhỏ và nhiều trò chơi trí tuệ ở các nền văn hóa và môi trường khác nhau.

Vấn đề không phải là thời lượng, mà là bạn phải có mặt đúng thời điểm và luôn sẵn sàng. Ví dụ, khi con tôi muốn bàn bạc xem nên đi học trường nào và tham gia khóa học nào, tôi luôn ở đó để lắng nghe chúng. Khi con gái út của tôi muốn học cách ném lao hoặc đẩy tạ, tôi bảo nó hãy thử xem sao, và con bé đánh giá cao điều đó.

Hỏi: Trong nhiệm kỳ chủ tịch FAS của ông, chúng ta đã đặt mục tiêu 2010 rằng Singapore sẽ vào đến vòng chung kết World Cup năm 2010, nhưng tại sao chúng ta thất bại? Liệu chúng ta có thể đạt được mục tiêu đó trong tương lai hay không?

Đáp: Tôi kế thừa Mục tiêu 2010 từ người tiền nhiệm của mình, ông Mah Bow Tan. Mục tiêu 2010 nghe có vẻ quyến rũ. Mục tiêu 2014 nghe không hay cho lắm. Vì vậy, chúng tôi đã quyết định hướng đến Mục tiêu 2010. Đó là vào năm 1999! Lúc đó mọi người đều hứng khởi, ít nhất ở thời điểm ban đầu.

Nhiệm vụ đầu tiên của tôi trên cương vị Chủ tịch của FAS năm 2004 là từ từ thoát khỏi Tầm nhìn 2010 một cách âm thầm mà không tỏ ra thất bại. Năm 2010 không phải một mục tiêu cố định, mà là một mốc quan trọng để vào được vòng chung kết World Cup. Chúng tôi muốn hoàn thành mục tiêu, nhưng Mục tiêu 2010 là không thực tế.

Nhưng tôi vẫn tiếp tục sứ mệnh đó. Khi kế thừa con tàu, bạn không nên làm xấu mặt người tiền nhiệm của bạn.

Tôi vẫn nghĩ chúng ta có thể tham gia vòng chung kết World Cup, có thể vào năm 2018 hoặc 2022. Nhưng theo quan điểm cá nhân, tôi nghĩ rằng chúng ta cần linh hoạt hơn với Chương trình Nghĩa vụ Quốc gia (NS), mặc dù nó hết sức quan trọng và cung cấp những hoạt động đào tạo cơ bản chính xác. Nếu bạn có thể chơi bóng và mang lại vinh quang cho Singapore, thì đó chính là cách bạn thực hiện nghĩa vụ quốc gia!

Hỏi: Ông sẽ đưa ra lời khuyên nào cho thế hệ lãnh đạo trẻ?

Đáp: Tôi thường sử dụng một hệ thống khác – Bốn chữ C. Tôi thích đưa ra một hệ thống vì điều đó giúp tôi trong việc phát triển bản thân. Tôi đã nhiều lần chia sẻ điều này, đặc biệt là ở các trường học. Chữ C đầu tiên là Năng lực (Competence). Năng lực phản ánh mức độ chuyên nghiệp – đó là điều bắt buộc, dù bạn là học sinh hay người trưởng thành. Là một sinh viên, bạn có thể nói mình xuất sắc trong hoạt động ngoại khóa, nhưng điều quan trọng nhất là bạn phải chăm chỉ học tập – bạn ở đó để trau dồi kiến thức và kỹ năng học tập.

Thứ hai là Sự tự tin (Confidence), chứ không phải là sự khoe khoang, tự cao, hợm hĩnh. Bạn phải khiêm nhường. Đôi khi, sinh viên không đủ tự tin, có thể bởi vì họ so sánh mình với người khác. Có thể bạn không quá nổi bật hoặc kết quả học tập của bạn không tốt bằng, nhưng bạn phải tự tin rằng bạn có những năng khiếu thiên bẩm và tài năng riêng.

Thứ ba, Lòng trắc ẩn (Compassion) – đây là điều mà tôi luôn cảm nhận được. Trong 20 năm làm việc ở cơ quan, mọi người đều biết tôi như một người rất quyết tâm trao cơ hội làm lại cho mọi người – người đàn ông của "cơ hội thứ hai". Mỗi người là độc nhất và đều có những điểm tốt đẹp nhất định. Hãy cho anh ta một cơ hội nếu anh ta thực sự xứng đáng.

Cuối cùng, Nhân cách (Character) – liên quan đến giá trị một con

người. Sự chính trực và danh tiếng là rất quan trọng. Hãy nỗ lực để người khác có thể tin tưởng bạn trong vai trò lãnh đạo. Khi bạn là chính trị gia, mọi người có thể la mắng bạn vì những đen đủi họ gặp phải từ chính sách công, nhưng ít nhất, họ cần tin tưởng rằng bạn quan tâm đến lợi ích của họ và có ý tốt. Họ biết bạn không dối trá hoặc che giấu điều gì và sẽ luôn nỗ lực hết sức mình vì họ.

Hỏi: Ông có thể kể ra một điểm yếu thường gặp của mình? Ông đã xử lý nó như thế nào?

Đáp: Dù đầy lòng đam mê và nhiệt tình, có những lúc tôi trở nên quá cực đoan và lấn át, chẳng hạn khi gửi đi hàng loạt email với thái độ bộc trực. Tôi đã không cố ý làm vậy. Tôi phải nhạy cảm hơn với những đối tượng khép kín và có phương pháp tiếp cận kín đáo hơn.

Hsieh Fu Hua
Nhà lãnh đạo tiên phong

"Một nhà lãnh đạo phải dẫn đầu tiền tuyến trong những lúc rối ren, và kháng cự lại sự thôi thúc muốn đổ lỗi cho người khác."

Ông Hsieh Fu Hua đã quá quen với các cuộc khủng khoảng. Người đàn ông Singapore 63 tuổi này đã trải qua nhiều thăng trầm trong sự nghiệp của mình, từ khủng hoảng Pan-Electric năm 1985 đến cuộc khủng hoảng kinh tế tài chính châu Á cuối những năm 1990 và khủng hoảng tài chính toàn cầu.

Là Giám đốc Điều hành Sàn Chứng khoán Singapore (SGX) từ tháng 3 năm 2003 đến tháng 11 năm 2009, ông Hsieh đã vững tay chèo lái thị trường chứng khoán qua cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008 – được nhiều chuyên gia đánh giá là cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất từ sau Đại suy thoái trong những năm 1930.

“Các nhà lãnh đạo nên chỉ đạo từ tiền tuyến trong thời kỳ hỗn loạn và chống lại mong muốn chơi trò đổ lỗi,” ông nói.

Ông Hsieh có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính, từ đầu tư chứng khoán, ngân hàng đầu tư đến quản lý quỹ.

Ông bắt đầu sự nghiệp tại Ngân hàng Đầu tư Morgan Grenfell châu Á của Anh năm 1974 và lên chức giám đốc quản lý năm 1985. Năm 1993, ông Hsieh đồng sáng lập Prime Partners, một công ty tư vấn có trụ sở tại Singapore.

Ông cũng phục vụ trong ban điều hành các hãng đầu tư lớn của chính phủ như Temasek Holdings (2010-2012) và Tổng công ty Đầu tư trực thuộc Chính phủ Singapore (2003-2010).

Một trong những chức vụ ông đảm nhiệm gần đây là chức danh chủ tịch không điều hành của Ngân hàng United Overseas từ tháng 4 năm 2013.

Ngoài tích cực hoạt động trong giới doanh nhân, ông Hsieh còn hăng hái làm từ thiện.

Ông được bổ nhiệm làm Chủ tịch Hội đồng Dịch vụ Xã hội Quốc gia (NCSS), chịu trách nhiệm với khoảng 400 thành viên là các tổ chức phúc lợi tự nguyện tại Singapore từ tháng 8 năm 2012. Ông cũng thành lập BinjaiTree, một tổ chức từ thiện tư nhân tài trợ cho các tổ chức khác nhau.

Ông Hsieh đã kết hôn và có hai con.

Đối với ông Hsieh, làm lãnh đạo có nghĩa là đảm bảo những tiêu chuẩn cao nhất về chuyên môn và đạo đức. Dù đảm nhiệm vị trí nào, ông cũng luôn giữ gìn các đức tính cá nhân.

Chúng tôi đã hẹn gặp ông Hsieh để uống trà trong văn phòng công ty ông.

Hỏi: Ai hay điều gì ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của ông?

Đáp: Một vở kịch tôi đã đọc ở trường có tên *A Man for All Seasons*[11] (tạm dịch: *Thánh Thomas More*), đã thu hút trí tưởng tượng và vang vọng mạnh mẽ trong tôi. Nhân vật chính, ngài Thomas More, là một Thủ tướng nổi tiếng và một người đàn ông thành đạt.

[11]. Vở kịch nói về ngài Thomas More, Thủ tướng Anh thế kỷ XVI, người đã từ chối thông qua việc ủy nhiệm vua Henry VIII đứng đầu nhà thờ Anh. Ngài là một con người kỷ luật, có nhận thức sâu sắc, luôn sống đúng với niềm tin và con người mình, đồng thời cư xử linh hoạt trong những hoàn cảnh phức tạp. Ngài More đại diện cho "A Man for All Seasons" (Người đàn ông không xoay chuyển) với những phán quyết nhất quán dưới áp lực của thế giới bên ngoài.

Giữa tất cả những rối ren của thực tiễn công việc, ông vẫn luôn gìn giữ một "giá trị không đổi". Là một nhà lãnh đạo, bạn phải nắm rõ những thứ bất biến. Đó cũng là một phần xác định con người bạn, là giá trị cốt lõi mà bạn không thể thỏa hiệp. Sẽ có nhiều lần và nhiều tình huống bạn phải thành thực với chính mình và với những giá trị cốt lõi đó. Đây là những gì tôi thấy nổi bật nhất về vở kịch, đóng vai trò dẫn dắt tính cách các nhân vật

chính.

Hỏi: Đâu là những giá trị cốt lõi mà một nhà lãnh đạo như ông không bao giờ lấy ra để thỏa hiệp?

Đáp: Sự chính trực và khả năng lắng nghe tiếng nói nội tâm sẽ giúp bạn nhận ra điều gì là đúng đắn.

Nhưng điều đó không bao giờ là dễ dàng. Ngay cả việc định nghĩa sự chính trực cũng vậy.

Là một nhà lãnh đạo, dù trong một tổ chức lớn hay một doanh nghiệp nhỏ, bạn cũng phải đưa ra những quyết định quan trọng và khó khăn ở các giai đoạn khác nhau.

Đối với tôi, trên cương vị một nhà lãnh đạo, không liên quan đến việc thực thi các quy tắc hay tuân thủ giáo lý một cách cứng nhắc. Phải cân bằng giữa lắng nghe, tự vấn và tự điều chỉnh. Khi nào cần nói: "Không thể vi phạm điều này"? Khi nào thì cần nói: "Dù phải trả cái giá bao nhiêu, tôi sẽ vẫn không đồng ý"? Ngay cả khi đó là một con số khổng lồ, bạn vẫn lựa chọn không thỏa hiệp. Bạn đã sẵn sàng từ bỏ tất cả chưa? Điều đó đối với tôi là khó khăn nhất. Có một câu châm ngôn như sau: "Mỗi người đều có cái giá của mình." Nếu bạn tin vào điều đó, đây chính là lý do vì sao bạn thất bại.

Hỏi: Ông đã từng gặp tình huống nào buộc ông sẵn sàng từ bỏ mọi thứ để không phải đi ngược lại với những giá trị cốt lõi chưa?

Đáp: Là một nhà lãnh đạo, chúng tôi có nhiệm vụ duy trì các quy tắc của cuộc chơi và các quy tắc này phải công bằng và minh bạch. Các quy tắc này phải được áp dụng với bạn, ngay cả khi nó làm bạn xấu hổ. Đó là việc đúng đắn cần làm.

Trước đây, trong sự nghiệp của mình, tôi có một quyết định đầu tư sai lầm mà tôi đã có thể che giấu mọi người. Tôi không hề biết cái giá mình sẽ phải trả là bao nhiêu. Liệu tôi có thể sống chung với bí mật đó không?

Tôi đã chấp nhận trả giá. Cho đến nay, tôi vẫn không thể quên được chuyện đó.

Nói tóm lại, bạn phải đạt được các tiêu chuẩn cao nhất mà chính bạn cũng mong đợi từ một nhà lãnh đạo.

Hỏi: Ông có thể chia sẻ một trải nghiệm đáng nhớ trong đời đã tác động và định hình cách thức ông lãnh đạo không?

Đáp: Khi làm lãnh đạo, sẽ có những thời điểm bạn phải đối đầu với những nhân vật quan trọng, hay quá quyền lực so với mình. "Đối đầu" ở đây nghĩa là bạn không đồng tình với những nguyên tắc cơ bản, dựa vào những điều bạn biết và hiểu rõ. Im lặng là lảng tránh. Nó có thể làm người khác cảm thấy khó chịu và không vừa lòng. Ai cũng có lúc ở trong những tình thế như vậy.

Bạn phải chỉ ra sai lầm khi nó thực sự sai lầm. Với tư cách lãnh đạo hay ban giám đốc, chúng ta không nên đồng thuận hay khuyến khích sự mù quáng duy lý trí. Đừng lờ đi những việc đó để giữ hình tượng bản thân.

Lương tâm tôi phải lên tiếng.

Hỏi: Ông có ấn tượng gì về lĩnh vực quản trị doanh nghiệp hiện nay và ông kỳ vọng sẽ nhìn thấy điều gì trong những năm tiếp theo?

Đáp: Singapore nổi tiếng là một quốc gia có trình độ quản trị doanh nghiệp cao, bởi chúng ta có một cơ chế thực thi mạnh mẽ và phát triển. Sự tuân thủ luật pháp của các doanh nghiệp Singapore là do hiệu quả của hệ thống thi hành. Tuy nhiên, sự tuân thủ luật pháp và quản trị là không giống nhau.

Quản trị doanh nghiệp không đơn thuần là thiết lập một ủy ban giám sát.

Một số CEO có thể không hiểu đầy đủ hoặc không nắm bắt được trách nhiệm của mình trong việc quản trị. Một số hội đồng quản trị có thể không đánh giá cao vai trò của họ, hay những lợi ích họ có thể mang lại.

Theo quan điểm của cá nhân tôi, quản trị doanh nghiệp được thực hiện tốt khi Hội đồng Quản trị và CEO có một mối quan hệ minh bạch, cởi mở và tin tưởng lẫn nhau, để đảm bảo rằng công ty sẽ hoạt động bền vững trong dài hạn.

Khi Hội đồng Quản trị tập trung vào việc giúp CEO đạt được các tiêu chuẩn cao nhất, mối quan hệ đó trở thành mối quan hệ cố vấn, như vai trò của một huấn luyện viên vậy. Nó cũng giống việc giúp CEO xây dựng mối quan hệ cởi mở với Hội đồng, trong đó anh ta hay cô ta không ngại chia sẻ những nguy cơ đang gặp phải. Để làm được như vậy, Hội đồng Quản trị phải khôn ngoan và CEO

phải minh bạch.

Những vận động viên giỏi nhất vốn đều rất mạnh mẽ về cả thể chất lẫn tinh thần nhưng họ không thể đạt được điều này một mình. Các huấn luyện viên giúp họ khai thác thế mạnh và tìm ra những điểm yếu. Thành tựu của họ đến từ lòng tin. Và đó là trình độ quản trị doanh nghiệp cao nhất, khi mối quan hệ dựa trên sự cởi mở và minh bạch.

Để đảm bảo những đặc tính này, cả hai bên phải cùng chia sẻ và theo đuổi một mục tiêu, đó là xây dựng tổ chức chứ không phải để bảo vệ cái tôi cá nhân. Là Chủ tịch Hội đồng Quản trị, bạn phải hiểu vai trò của mình. Bạn giúp CEO bằng cách đánh giá môi trường kinh doanh và các tình huống xảy ra, cung cấp những thông tin hữu ích cho CEO. Nhưng bạn không được trực tiếp điều hành. Đó là công việc của CEO.

Bạn cũng có thể giúp CEO bằng cách cho thấy mình hiểu biết và lắng nghe với cả các nhân viên cấp dưới, chứ không lạm quyền hoặc can thiệp nội bộ. Nếu hai bên có bất kỳ mâu thuẫn lớn nào, thì vấn đề phải được nêu ra trực tiếp, không thông qua bên thứ ba. CEO phải có cơ hội thực hiện và được phép đưa ra các mục tiêu theo cách riêng của mình.

Hỏi: Một trong những chủ đề chính của cuốn sách này là đối phó với sự bất ổn. Ông có lời khuyên nào cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và các nhà đầu tư để đối phó với thời kỳ khủng hoảng không?

Đáp: Một trong những bài học quan trọng nhất là đừng chơi "trò đổ lỗi" trong những thời khắc rối ren.

Trong khủng hoảng, các nhà lãnh đạo nên có trách nhiệm chỉ huy ở tiền tuyến. Trong những thời điểm khó khăn như vậy, một người lãnh đạo phải đương đầu với những vấn đề nan giải chứ đừng chỉ đối mặt với người của mình. Hãy chủ động hơn và hướng ra bên ngoài, đồng thời duy trì cảm quan cá nhân. Khi nhân viên biết bạn đang sát cánh bên họ và kiểm soát được tình hình, cả đội sẽ trở nên mạnh mẽ hơn để giải quyết các vấn đề trước mắt. Tất nhiên, một nhà lãnh đạo sẽ luôn chịu áp lực cao nhất và phải đưa ra quyết định cuối cùng.

Hỏi: Ông đã chuẩn bị thế nào cho việc quản lý khủng hoảng?

Đáp: Bên cạnh việc chuẩn bị sẵn kế hoạch vững chắc để quản lý khủng hoảng và thử nghiệm chúng trong rất nhiều tình huống

mô phỏng khác nhau, tôi luôn sẵn sàng bước ra tiền tuyến khi thời khắc khó khăn đến.

Cởi mở và trung thực sẽ giúp sự nghiệp lãnh đạo của bạn tiến xa.

Trong bất kỳ tình huống khủng hoảng nào cũng không một ai nên chơi "trò đổ lỗi". Tổ chức không nên tùy tiện hy sinh lãnh đạo hoặc nhân viên của mình. Khi người lãnh đạo đứng ra chịu trách nhiệm, Hội đồng Quản trị nên chia sẻ trọng trách, ủng hộ người đó và cùng nhau vượt qua cuộc khủng hoảng.

Hỏi: Đâu là yếu điểm lớn nhất của ông?

Đáp: Đó là tiết chế cái tôi cá nhân.

Chúng ta thường chỉ nghe thấy tiếng nói của chính mình mà không nghe thấy điều gì khác.

Điều quan trọng với các nhà lãnh đạo là phải nhớ rằng nhiệm vụ của họ là thể hiện hình ảnh của tổ chức, chứ không phải thể hiện cái tôi cá nhân.

Hỏi: Ông có lời khuyên nào dành cho các nhà lãnh đạo đương thời và trong tương lai không?

Đáp: Tôi tin rằng một người lãnh đạo không phải một ông chủ luôn ra lệnh cho người khác và ham hố quyền lợi. Trở thành lãnh đạo là một trọng trách lớn lao. Một nhà lãnh đạo phải là tấm gương cho nhân viên. Việc có những người thầy đúng đắn cũng hết sức quan trọng: đó là những người dạy cho bạn cách suy nghĩ về bản thân và những điều ý nghĩa xung quanh.

Lãnh đạo là người có thể làm điều đúng đắn cho dù bị nhiều thử thách, sức ép hay nghịch cảnh bao vây.

Idris Jala

Nhà lãnh đạo với những giấc mơ phi thường

"Hãy mơ về những điều không thể. Hãy tạo ra một cuộc phiêu lưu không đơn độc. Bạn sẽ trở nên tốt đẹp hơn. Nếu muốn thay đổi, hãy thay đổi chính mình."

Ông Idris Jala là Bộ trưởng Cố vấn trong văn phòng Thủ tướng Malaysia. Ông là CEO của Đơn vị Quản lý Hiệu suất và Phân phối (PEMANDU) với vai trò chính là đảm bảo thực hiện thành công các chương trình biến Malaysia trở thành quốc gia có thu nhập cao vào năm 2020 và cho phép toàn bộ người dân Malaysia tiếp cận các dịch vụ công cao cấp.

Trước khi làm việc ở PEMANDU, Idris đã từng làm việc cho tập đoàn năng lượng khổng lồ Shell. Năm 2005, Chính phủ Malaysia đã chọn ông làm CEO của Malaysia Airlines (MAS) sau khi công ty này thua lỗ đến 1,3 tỷ ringgit chỉ trong vòng một năm. Số tiền mặt còn lại của công ty chỉ đủ duy trì hoạt động trong ba tháng rưỡi, nghĩa là nếu tình hình kinh doanh không cải thiện, sẽ không có đủ tiền để trả lương cho nhân viên hay thanh toán chi phí nhiên liệu!

Ông đã phải lựa chọn giữa việc đảm nhiệm vị trí Chủ tịch Shell Malaysia an toàn hơn, đem lại thu nhập cao hơn và vị trí CEO của MAS, đồng nghĩa với một thách thức to lớn là phục hồi công ty. Trái với lời khuyên của gia đình và bạn bè thân thiết, ông đã lựa chọn cách thứ hai bởi ông tin vào những điều không thể. Theo cách nói của ông, quyết định này như "đáp lại một tiếng gọi chứ không chỉ là công việc đơn thuần".[12]

[12]. Deepa Iyer, Nghiên cứu tình huống kinh doanh của đại học

Princeton. Chuỗi dịch vụ công. Phỏng vấn: ZB1, tháng 3 năm 2011, do Đại học Princeton thực hiện.

Tháng 2 năm 2006, Idris công bố Kế hoạch Cải cách Doanh nghiệp (BTP) để tái kiến thiết công ty từ mức lỗ 400 triệu đô-la Mỹ trong 9 tháng năm 2005 lên mức lợi nhuận đầy tham vọng: 260 triệu đô-la Mỹ. BTP đã thành công và đạt được lợi nhuận mục tiêu trước thời hạn một năm.

Câu chuyện của Idris rất quan trọng khi nói về con người ông, một nhà phân tích cấp cao của Kuala Lumpur cho biết. "Thứ nhất, Idris Jala là dân Kelabit từ Sarawak và là một Kitô hữu. Ông là người đầu tiên không phải là người Hồi giáo hay Malaysia được bổ nhiệm làm người điều hành một công ty liên kết với chính phủ. Thứ hai, Idris Jala chỉ có kinh nghiệm làm việc trong môi trường công ty đa quốc gia, còn với doanh nghiệp nhà nước thì hoàn toàn không. Vì vậy, nhiều người hoài nghi thành công của Idris trong việc chuyển đổi từ Shell sang MAS. Cuối cùng, Idris đã chứng minh nghi ngờ đó là sai lầm khi dưới sự lãnh đạo của mình, ông đã cải thiện MAS cả về mặt vận hành lẫn tài chính."[13]

[13]. Jed Yoong, ấn phẩm In Malaysia, Dấu hiệu chính phủ đổi mới, hãng tư vấn Asia Sentinel, ngày 29 tháng 5 năm 2008.

Câu chuyện của Idris là một minh chứng cho những giấc mơ có vẻ hoang tưởng đã trở thành hiện thực. Ông sinh ra trong một ngôi làng nhỏ ở Bario, sâu trong nội địa vùng Sarawak, Borneo.

Ông trở thành Giám đốc Điều hành của Shell ở Sri Lanka (1998-2000). Tại đây, ông phải đương đầu với làn sóng đình công bùng nổ liên tục trong ngành. Sau đó ông đảm nhiệm chức vụ Phó Chủ tịch mảng tiếp thị bán lẻ của Shell International (2000-2002) trước khi trở thành Giám đốc Điều hành của Shell MDS (Malaysia) và Phó Chủ tịch Shell Malaysia Gas & Power từ 2002-2005.

Chúng tôi đã phỏng vấn ông trong một buổi trà chiều.

Hỏi: Ai hay điều gì có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự phát triển đường lối lãnh đạo của ông?

Đáp: Đó chắc chắn là thời gian tôi làm việc tại chi nhánh của Shell ở Sri Lanka. Tôi đã học được cách lãnh đạo phi quy tắc. Tôi phải tự đổi mới bản thân dù đã làm việc ở Shell trong suốt 10 năm trước đó.

Khi đặt chân đến Sri Lanka, thử thách đầu tiên của tôi là một cuộc

đình công xảy ra ngay ở kho chứa. Trước đó, chúng tôi vừa cắt giảm 30% nhân sự. Khoảng 200 công nhân đã nổi giận và đình công. Trong kho, có một bể chứa 800 tấn khí dễ cháy. Tình hình thậm chí còn tồi tệ hơn khi họ bắt giữ ông Surin, người quản lý nhà máy làm con tin. Bất cứ điều gì cũng có thể xảy ra!

Khi nhân viên gọi điện báo cáo tình hình, tôi ngay lập tức chạy đến kho. Ưu tiên hàng đầu của tôi là cứu Surin. Tôi yêu cầu cảnh sát hỗ trợ và họ đã gửi hai xe cảnh sát tới. Một giờ sau tôi mới đến nơi và không có nhiều thời gian để suy nghĩ. Tôi đã hành động rất nhanh với cuộc đình công này.

Tôi chạy vào trong và ra lệnh cho mọi người ra ngoài. Họ từ chối và thắc mắc: "Tại sao ngài gọi cảnh sát đến?" vì họ sợ bị bắt. Tôi xác định những người cầm đầu và đàm phán với họ. Sau vài cuộc thương lượng khó khăn, tôi thuyết phục được họ trao trả Surin bằng cách hứa với họ rằng tôi sẽ tổ chức một cuộc điều tra trong nước do một toà án độc lập đứng đầu. Vào thời điểm đó, tôi chưa từng làm một việc tương tự.

Lúc đó do thiếu thời gian suy nghĩ, tôi quyết định cứ hứa trước với họ và sẽ sắp xếp cụ thể sau. Trực giác mách bảo tôi rằng việc tổ chức một cuộc xét xử công bằng với một tòa án độc lập là đúng đắn.

Hồi kết của câu chuyện trên là quan tòa nhận thấy họ có tội. Tuy nhiên, nếu tất cả nhân viên bị bắt hết vào tù, sẽ không còn ai để làm việc trong kho, nghĩa là nguồn khí đốt duy nhất trong nước dùng cho việc nấu nướng sẽ bị gián đoạn, điều này sẽ dẫn đến khủng hoảng ở Sri Lanka.

Tổng thống Sri Lanka đã gọi và yêu cầu tôi bãi bỏ mọi cáo buộc và tha tội cho tất cả công nhân. Tôi cảm thấy mình không thể làm điều đó bởi hậu quả sẽ là tình trạng coi thường luật pháp trong nước. Mọi người sẽ đình công táo tợn và thường xuyên hơn. Tôi kiên quyết với quan điểm của mình. Tôi đã nói với Tổng thống rằng tôi không có quyền đưa họ ra khỏi nhà tù bởi một tòa án độc lập đã đưa ra phán quyết và kết án họ.

Hỏi: Ngài đã học được gì từ quá trình lãnh đạo của mình?

Đáp: Tôi đã học được những bài học tối quan trọng về lãnh đạo sau trải nghiệm này và lấy đó làm nền tảng cho nguyên tắc lãnh đạo của mình.

Một trong những bài học quý giá nhất là bạn phải can đảm để đưa

ra những quyết định khó khăn và phải hành động. Đôi khi sẽ không có đủ thời gian để phân tích, vì vậy, bạn phải tin tưởng vào những phán đoán của mình. Đưa ra quyết định trước và đi sâu vào các chi tiết sau.

Hỏi: Chúng tôi đã nghe nói nhiều về sáu quy tắc lãnh đạo nổi tiếng của ông. Ông có thể giải thích rõ thêm không?

Đáp: Trong những năm tháng công tác của mình, tôi đã đúc kết sáu quy tắc lãnh đạo mà tôi tự gọi là "Những Trải Nghiệm Thực Tiễn". Tôi phải nói rõ rằng "Những Trải Nghiệm Thực Tiễn" này là độc nhất đối với tôi và chúng hoàn toàn khác với những điều khái quát về lãnh đạo mà mọi người hay đọc trong sách hoặc nghe tại các buổi hội thảo. Tất nhiên, tôi hoan nghênh tất cả mọi người tìm hiểu và áp dụng "Những Trải Nghiệm Thực Tiễn" của tôi vào tình huống của mình.

Đầu tiên là "Hướng Đến Điều Không Thể". Một nhà lãnh đạo phải bắt đầu với những điều bất khả thi. Tôi không thể đi theo lối mòn. Tôi phải tìm kiếm những cách mới.

Trong thời gian ở Sri Lanka, tôi đã đọc được một cuốn sách của Tracy Goss, *The Last Word on Power* (tạm dịch: *Những lời cuối về quyền lực*), nói về việc sáng tạo công việc điều hành để hiện thực hóa những điều không thể xảy ra. Jim Collins sử dụng một thuật ngữ khác, BHAG (Big Hairy Audacious Goals-Những Mục tiêu Táo bạo và Đầy rủi ro).

Một giấc mơ bất khả thi là một thứ mà thậm chí cả vợ, ông chủ, con cái và bạn bè của bạn đều nghĩ là không thể đạt được. Điều quan trọng là hãy chắc chắn mọi người đều đồng tình với bạn rằng công việc đó là không thể và thất bại là hoàn toàn bình thường. Chỉ khi đó bạn mới vượt qua được nỗi sợ thất bại. Nếu bạn là nhân viên bán hàng và chỉ nhắm đến mục tiêu tăng trưởng từ 10-20% doanh thu, bạn sẽ không thể thay đổi.

Nếu muốn thay đổi, bạn phải đặt ra một mục tiêu bất khả thi. Trong trường hợp của mình, tôi đã bị kéo vào một tình huống không tưởng ở Sri Lanka, buộc tôi phải suy nghĩ và hành động khác thường.

Thứ hai, một nhà lãnh đạo phải luôn luôn có một "Kim Chỉ Nam Chính Xác". Trong việc điều hành doanh nghiệp, mục tiêu chân chính là báo cáo kết quả kinh doanh chứ không phải dòng tiền hay báo cáo tài chính, mặc dù chúng cũng rất quan trọng.

Từ đó, bạn sẽ thiết lập KPI phù hợp để đạt được những mục tiêu này. Tình huống điển hình là chúng ta có quá nhiều KPI. Chúng ta phải tinh giảm con số đó xuống những giá trị KPI cốt lõi có thể đo lườngg được, đây là một điểm cực kỳ quan trọng mà mọi người nên thống nhất.

Thứ ba, một nhà lãnh đạo cần phải chứng minh khả năng "Hành Động Nhất Quán". Nhiều người muốn hành động nhưng không có đủ kỷ luật để thực hiện chúng. Họ sẽ tiếp tục trì hoãn. Nếu bạn tự nói với mình sẽ thực hiện nó vào ngày 16 tháng sau, thì bạn phải thực sự làm điều đó vào ngày 16 tháng sau.

Kỷ luật phải được kết hợp với kế hoạch hành động chi tiết cũng như các hoạt động để thực thi chiến lược. Sau khi xác định rõ kim chỉ nam của mình, bạn phải thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết để đạt được điều đó. Bạn phải xác định rõ và định lượng các hoạt động trên thang điểm từ 1 đến 10. Sau đó hãy kiểm soát thật sát sao việc thực hiện các hoạt động.

Thứ tư, một nhà lãnh đạo phải thực hành "Lãnh Đạo Theo Tình Huống". Bạn có thể đã nghe nói đến mô hình Ken Blanchard. Theo Blanchard, khi một người bắt đầu hành trình chuyển đổi bản thân, phong cách lãnh đạo phải có tính định hướng. Mặc dù thu thập góc nhìn và dữ liệu từ cấp dưới, là lãnh đạo, bạn phải thật quyết đoán khi đưa ra quyết định cuối cùng, thậm chí khi nó là một quyết định bất thường hoặc dựa trên những thông tin hạn chế.[14]

[14]. Ken Blanchard là một tác giả và chuyên gia quản lý người Mỹ. Cuốn The One Minute Manager (tạm dịch: Một phút làm quản lý) ông viết cùng với Spencer Johnson đã bán được 13 triệu bản và được dịch sang 37 thứ tiếng khác nhau. Blanchard là Giám đốc Tinh thần (Chief Spiritual Officer) của Công ty The Ken Blanchard, một hãng tư vấn quản lý quốc tế được ông và vợ ông, Marjorie Blanchard, thành lập vào năm 1979 tại San Diego, California.

Tôi thích sử dụng câu chuyện về Moses, người đã đưa những người nô lệ Do Thái ra khỏi đất Ai Cập. Lúc hành trình bắt đầu,sau khi Moses vượt Biển Đỏ, tôi không nghĩ Moses thực sự biết hướng đi bởi hồi đó chưa có thiết bị định vị. Nhưng là một nhà lãnh đạo, Moses đã hết sức quyết đoán – ông chỉ tay về một hướng và nói với đoàn người hãy đi theo ông. Tôi ngờ rằng họ đã lạc đường trên sa mạc trong suốt nhiều thập kỷ trước khi Joshua dẫn họ đến vùng đất hứa. Trong bối cảnh đó, Moses không có sự lựa chọn. Nếu không chỉ huy như vậy, ông sẽ không thể đưa những người đó ra

khỏi Ai Cập.

Tuy nhiên, một nhà lãnh đạo không thể mãi duy trì chế độ độc tài. Khi đội của bạn có nhiều kinh nghiệm và giỏi giang hơn, nhà lãnh đạo nên bắt đầu thuyên giảm quyền lực của mình.

Đó là cốt lõi của nghệ thuật lãnh đạo theo tình huống. Một nhà lãnh đạo phải chuẩn bị để thay đổi phong cách lãnh đạo (giữa độc đoán và trao quyền) tùy thuộc vào sự phát triển của cả nhóm.

Thứ năm, bạn buộc phải tạo ra một "Liên Minh Chiến Thắng" trong bất kỳ tình huống nào. Không ai có thể độc lập hoàn toàn cả. Trước đó tôi đã đề cập đến việc kết hợp những người quan trọng trong cùng một "phòng thí nghiệm" để tìm ra các giải pháp tốt nhất cho một vấn đề. Một khi các giải pháp được đưa ra, điều quan trọng là kết nối được tất cả những người có liên quan với nhau. Trong trường hợp của Chương trình Cải cách Chính phủ (GTP), chúng tôi đã mời công chúng tham gia tại các phòng họp lớn để mọi người có thể cùng nhau phê bình hoặc cải tiến các giải pháp. Đó là cách chúng tôi tạo ra một "Liên Minh Chiến Thắng".

Cuối cùng, và cũng không kém phần quan trọng, là "Sự Can Thiệp Của Thánh Thần". Dù bạn đã làm cả năm điều tôi đã mô tả phía trên, bạn vẫn có thể thất bại vì trong thực tế, có nhiều điều nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta, ví dụ như sóng thần hoặc lũ lụt. Điểm cuối cùng này khá quan trọng bởi nó đối trọng với nguyên tắc đầu tiên "Hướng Đến Điều Không Thể". Nó khiến chúng ta nhạy cảm và khiêm tốn hơn, đây đều là những đức tính tốt. Nhờ khiêm tốn, bạn biết rằng cả thế giới không nằm dưới chân mình. Chúng ta có thể có những đội quân xuất sắc nhất làm những việc họ giỏi nhất, nhưng vẫn không thu được kết quả mong muốn. Chúng ta không nên đổ lỗi cho họ.

Cho dù bạn là một tín đồ Hồi giáo, Phật giáo hay Kitô giáo, chúng tôi nhận ra yếu tố thần linh luôn luôn hiện hữu. Một số người gọi đó là Thiên Chúa, một số người xem đó là số phận, một số người gọi đó là may mắn.

Đó là lý do tôi tin rằng nếu một cá nhân có đời sống tâm linh riêng, họ nên cầu nguyện. Đó là chính đạo để trở thành một người tốt. Tôi thường khuyên đội của mình: "Chúng ta phải luôn làm điều tốt và không được sa ngã vào những hành vi sai trái. Nếu chúng ta làm vì mục đích tốt, Chúa sẽ ban thưởng cho chúng ta, bằng cách này hay cách khác."

Hỏi: Theo quan điểm của cá nhân ông, chính phủ có vai trò gì?

Đáp: Vai trò của tôi trong Nội các giống với vai trò của một kiến trúc sư trong quá trình tái thiết được Thủ tướng thuê về để giúp ngài hiện thực hóa tầm nhìn và mục tiêu của mình. Là một kiến trúc sư, tôi thiết kế các khuôn mẫu nhằm thúc đẩy các cam kết, tín nhiệm và sự minh bạch trong chính phủ.

Khi đảm nhận công việc tại PEMANDU, điều đầu tiên tôi làm là điều hành sáu văn phòng có đến 200 người từ các bộ và cơ quan chính phủ khác nhau. Trong mỗi văn phòng, chúng tôi để mọi người mơ về những điều không tưởng đó và đặt ra các mục tiêu rất cao.

Ví dụ, tỷ lệ tội phạm đang gia tăng ở Malaysia từ năm 2006. Trong năm đầu tiên của Chương trình GTP, Chính phủ đã đặt mục tiêu giảm tỷ lệ tội phạm đường phố xuống 20%. Mọi người ở văn phòng và cả công chúng đều nói rằng đó là điều không thể.

Nếu chúng tôi đưa ra mục tiêu giảm 1% tỷ lệ tội phạm đường phố, sẽ không cần bất kỳ thay đổi nào vì phương pháp hiện tại là quá đủ. Chỉ cần cảnh sát chịu khó hơn một chút, họ sẽ sớm đạt được mục tiêu đó. Nhưng nếu chúng tôi bảo họ giảm tỷ lệ tội phạm đường phố xuống 20% trong một năm, cảnh sát sẽ kết luận rằng cách làm việc hiện tại không mang lại kết quả; họ sẽ cần đến một cách tiếp cận trực diện và đột phá hơn.

Tôi thường tin rằng mọi người đều biết rõ giải pháp. Giống như tất cả các tổ chức lớn, vấn đề thường gặp là sự tồn tại của những rào cản: rào cản về chính trị, hành chính, kỹ thuật và quy trình. Bằng cách đặt ra các mục tiêu không tưởng, tất cả mọi người từ trên xuống dưới buộc phải thay đổi hoàn toàn phương pháp của họ, đồng thời loại bỏ bất kỳ rào cản nào ngăn những ý tưởng và giải pháp tốt được thực hiện.

Giờ tôi áp dụng quy tắc này cho tất cả các bộ, ngành và cơ quan của chính phủ. Chúng tôi để họ ngồi tại các văn phòng của chương trình từ sáu đến tám tuần, đặt ra các mục tiêu không tưởng và buộc họ phải nghĩ ra cách tiếp cận trực diện và đột phá.

Sau đó chúng tôi đưa ra một "lộ trình", tức là một kế hoạch công bố với toàn thể công chúng rằng đây là những gì chúng tôi sẽ làm và cam kết thực hiện. Mỗi cơ quan, bộ, ngành của chính phủ đều có một vai trò nhất định trong lộ trình này. Bạn thấy đấy, khi công khai chi tiết với công chúng, bạn không có lựa chọn nào khác

ngoài thực hiện nó.

Cuối năm, chúng tôi sẽ viết báo cáo để đánh giá những gì mình đã làm được và chia sẻ với công chúng.

Hỏi: Ông hãy kể về một trải nghiệm đáng nhớ đã ảnh hưởng và định hình phong cách lãnh đạo của ông?

Đáp: Khi lần đầu tiên trở thành Giám đốc Điều hành của Malaysia Airlines, để khôi phục tình hình kinh doanh của công ty, tôi đã có một cuộc họp với toàn thể nhân viên. Tôi đặt ra tầm nhìn và kế hoạch cho tương lai. Đến phiên Hỏi-Đáp, một nhân viên theo đạo Hồi giơ tay lên và hỏi tôi một câu: "Thưa ông, tôi muốn hỏi về việc phục vụ rượu trên các chuyến bay của chúng ta. Chúng ta là một quốc gia theo đạo Hồi. Tại sao chúng ta phải bán rượu? Tôi không cần một câu trả lời từ góc độ kinh doanh. Tôi muốn một câu trả lời dựa theo kinh Koran."

Câu hỏi này làm tôi bối rối một lúc. Tôi nói với anh ta: "Trước khi trả lời, tôi muốn hỏi anh hai câu."

"Anh có tin là Thánh Allah toàn năng không?" Anh ta trả lời: "Có."

"Anh có tin rằng Thánh Allah có thể diệt trừ mọi tà ác nếu Ngài muốn vì Ngài là Đấng toàn năng không?"

"Tất nhiên rồi!" Anh ta trả lời.

"Anh tin rằng rượu là điều ác chứ?"

"Vâng."

"Tại sao Thánh Allah không diệt trừ mọi loại rượu trên thế gian này?"

Anh ta không thể trả lời.

"Anh thấy đấy," tôi chia sẻ: "Ngài toàn năng nhưng vẫn cho phép mọi người lựa chọn. Vì vậy, chúng ta cũng nên học tập Ngài. Chúng ta nên cho phép mọi người chọn liệu họ có muốn uống rượu hay không."

Câu trả lời của tôi làm anh ta hài lòng và sau đó, anh ta trở thành một trong những nhà lãnh đạo giỏi nhất của tôi và chúng tôi bây giờ vẫn là bạn tốt của nhau.

Từ trải nghiệm này, tôi nhận ra rằng các nhà lãnh đạo phải giành

được trái tim của mọi người và nếu có thể làm được điều đó, chúng ta sẽ nhận được lòng trung thành và mọi người sẽ làm những điều tốt nhất cho chúng ta.

Hỏi: Ông có thể chia sẻ về những thói quen thường ngày của mình không? Tại sao ông luôn duy trì những thói quen đó?

Đáp: Tôi dành nhiều thời gian nhìn nhận lại bản thân khi ngồi một mình. Cô đơn và cô độc là hai khái niệm khác biệt. Cô đơn là khi bạn phải ở một mình dù bạn không hề muốn. Còn cô độc là một sự lựa chọn khi bạn muốn ở một mình để bình tâm suy xét những gì bạn đang cố gắng đạt được trong cuộc sống.

Tôi luôn tận dụng mọi khoảnh khắc cô độc dù ngắn hay dài. Ví dụ, khi ngồi trong xe một mình, tôi suy ngẫm. Vào ban đêm, khi ở nhà, tôi dành thời gian một mình, nhìn lại cả ngày đã qua và tập trung. Đôi khi, tôi có những kỳ nghỉ dài hơi để làm điều tương tự.

Hỏi: Khuyết điểm của ông là gì và ông đã khắc phục nó như thế nào?

Đáp: Điểm yếu lớn nhất là tôi không có khả năng đánh đổi. Tôi nên độc đoán hay nên nhượng quyền? Đôi khi, rất khó để đưa ra những phán quyết phù hợp. Khi phục vụ mục đích công, bạn đang hướng đến đối tượng nào trong công chúng? Vì đa số công chúng đều im lặng, nhóm người ồn ào nhất có thể không thực sự đại diện cho số đông.

Một điểm yếu khác của tôi là khi mắc lỗi, tôi xác định và sửa sai khá chậm chạp. Đây là lý do tại sao tôi luôn lựa chọn những người có khả năng và đáng tin cậy xung quanh mình. Có một đội ngũ dày dặn kinh nghiệm có thể thoải mái nói chuyện với bạn (như một nhà lãnh đạo) là hết sức quan trọng: bạn cần những người nói cho bạn biết sự thật và chỉ ra sai lầm để nhanh chóng khắc phục.

Hỏi: Ông đã để lại di sản nào trong tổ chức của mình?

Đáp: Tạo sự khác biệt cho xã hội. John Ruskin nói: "Phần thưởng lớn nhất dành cho một người không phải là những gì họ nhận được, mà là những gì họ trở thành." Không có gì làm tôi hạnh phúc hơn khi nhận ra tôi đã nỗ lực thay đổi tư duy của cả con người và tổ chức mà mình dẫn dắt. Đó là di sản tôi mong muốn để lại.

Hỏi: Ông có lời khuyên nào dành cho thế hệ lãnh đạo tương lai không?

Đáp: Hãy mơ đến những điều không tưởng. Trong thực tế, hầu hết mọi người đều làm những việc bình thường. Hãy tạo nên một cuộc phiêu lưu mà bạn không thể thực hiện theo cách thông thường. Nếu bạn mong muốn thay đổi, hãy hành động vì điều đó. Bạn sẽ trở nên tốt đẹp hơn.

James Chia
Nhà lãnh đạo suốt đời học hỏi

"Hãy không ngừng học tập chừng nào bạn còn sống."

James Chia là một trong những giám đốc sáng lập và là Chủ tịch Tập đoàn Pico, một trong những tập đoàn hàng đầu thế giới về tổ chức sự kiện. Họ có hơn 2.000 nhân viên tại hơn 30 thành phố trên khắp thế giới, với cơ sở sản xuất đặt tại châu Á và Trung Đông.

Pico Far East Holdings Limited được niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán Hồng Kông. Công ty liên kết với nó, tức Công ty TNHH Pico (Thái Lan), cũng được niêm yết trên Thị trường Đầu tư Thay thế (MAI), một sàn giao dịch chứng khoán của Thái Lan.

Pico Far East Holdings Limited có doanh thu 494 triệu đô-la Mỹ và có mức vốn hóa thị trường trong năm tài chính 2014 là 275 triệu đô-la.

Với lịch sử hơn 40 năm trong ngành công nghiệp triển lãm, Pico đã mang các thương hiệu đến cuộc sống thông qua những trải nghiệm mạnh mẽ và hấp dẫn – từ hoạch định chiến lược đến thực hiện – cho nhiều công ty trong Danh sách Fortune 500. Công ty xếp hạng thứ hai trong Khảo sát của tạp chí *CEI châu Á* về các công ty tổ chức sự kiện hàng đầu châu Á năm 2014. Pico đạt Giải Công ty Tổ chức sự kiện của năm 2012, Giải Vàng của tạp chí*Marketing* và đứng thứ hai trong danh sách Những Công ty Tổ chức Sự kiện Hàng đầu giai đoạn 2012-2013 của tạp chí *Special Event Magazine*.

Với một thế hệ các nhà quản lý trẻ tuổi mới nổi và thành viên trong gia đình đang dần đảm nhiệm vai trò lãnh đạo, James có thể dành nhiều thời gian hơn cho các dự án kinh doanh mới theo sở thích của mình. Chúng tôi hẹn gặp James bên ly cà phê, tìm hiểu

xem điều gì đã khiến người đàn ông này thành công đến vậy.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của ông?

Đáp: Ở các giai đoạn khác nhau trong cuộc đời, tôi đã may mắn được làm việc với những người hết sức tài giỏi mà sau đó đều trở thành cố vấn của tôi. Tôi cũng có cơ hội làm việc trong các hệ thống mà tôi có thể học hỏi và áp dụng vào chính công việc kinh doanh sau này. Bạn có thể nói rằng tác phong lãnh đạo của tôi là kết tinh của tất cả những hạt ngọc bích thu lượm được trong những năm tháng trưởng thành đi làm. Tôi vẫn liên tục học hỏi vì môi trường kinh doanh không bao giờ đứng yên và những thách thức ngày nay đòi hỏi cả sự khôn ngoan, kinh nghiệm lẫn những kỹ năng mới.

Học hỏi trong thời gian thực hiện nghĩa vụ quốc gia

Tôi đã có cơ hội học tập vô giá trong thời gian này. Cảm giác sau hai năm là dường như tôi được tốt nghiệp từ một học viện quản lý! Là một sĩ quan quân đội, tôi được đào tạo đặc biệt về tư duy chiến lược, tổ chức và phát triển khả năng lãnh đạo. Cách một đội quân được tổ chức là nhân tố chính quyết định sự thành công. Khi gia nhập Pico, tôi áp dụng một nguyên tắc thống nhất và tạo ra các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Mỗi SBU là một đơn vị chức năng chịu trách nhiệm các khoản lãi lỗ của chính mình. Tùy thuộc vào quy mô của dự án, một hoặc nhiều SBU có thể cùng tham gia. Việc sắp xếp này cho ta sự linh hoạt và khả năng tập trung nguồn lực bất cứ khi nào cần thiết.

Bên cạnh kỹ năng quản lý, kỹ năng giải quyết vấn đề cũng được phát triển mà sau này tôi đã áp dụng rất hiệu quả trong kinh doanh. Tôi đã học được cách chia nhỏ các vấn đề. Ví dụ, Pico được giao nhiệm vụ hoàn thành khâu chuẩn bị cho một triển lãm xe máy trong hai ngày. Công ty chưa từng làm điều đó và nhiều quản lý trong nhóm tôi đã nói rằng việc này là không thể. Tôi đã chấp nhận thách thức và đạt được kết quả đúng thời hạn bằng cách chia khu vực triển lãm khổng lồ thành những đơn vị nhỏ hơn để dễ quản lý. Mỗi đội sẽ chịu trách nhiệm về một đơn vị. Chúng tôi đã được ghi nhận vì hoàn thành công việc!

Học từ anh trai tôi

Khi bắt đầu làm việc trong lĩnh vực tổ chức sự kiện vào năm 1973, anh tôi, SL Chia, người sáng lập ra Pico, đã chịu trách nhiệm dạy

cho tôi những nút thắt của việc kinh doanh. Tôi chắc chắn nền tảng cho sự thành công của Pico – sự sáng tạo và chất lượng dịch vụ – là do chính anh đặt nền móng. Là một họa sĩ và một người rất nghiêm túc, anh luôn tìm mọi cách đưa ra đề xuất tốt nhất cho khách hàng về cả mặt nội dung và sáng tạo. Tôi đã học được cách phục vụ khách hàng của mình thật hoàn hảo, luôn chú ý đến từng chi tiết và tìm kiếm giải pháp sáng tạo nhất.

Học hỏi từ di sản văn hoá

Một số người có thể coi việc được giáo dục bằng tiếng Trung Quốc là một bất lợi trong môi trường kinh doanh nói tiếng Anh. Ngược lại, những nguyên tắc và chân lý tôi học được từ lịch sử Trung Hoa thể hiện qua những câu tục ngữ phong phú đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến đời sống cũng như sự nghiệp lãnh đạo của tôi. Ví dụ câu nói: "Húo dào lảo, xúe dào lảo" có thể được dịch thành "Hãy không ngừng học tập chừng nào bạn còn sống". Đó là lý do tôi sẽ luôn tiếp tục học hỏi.

Học hỏi từ khách hàng

Có rất nhiều bài học tôi rút ra được từ khách hàng. Họ là chuyên gia trong lĩnh vực của họ từ lâu trước khi Pico xuất hiện. Từ kinh nghiệm của họ, tôi có thể học những gì mình nên hoặc không nên làm trong kinh doanh để phát triển.

Hỏi: Điều làm chúng tôi thấy ấn tượng nhất ở ông là khao khát tìm hiểu và tinh thần học hỏi. Ông thường mua sách để đọc cũng như mua băng, đĩa CD và chép vào iPod của mình. Điều gì đã duy trì trí tò mò ở ông?

Đáp: Tôi phải cảm ơn tuổi thơ vô tư, hồn nhiên của mình. Trong những ngày đó, cặp sách của tôi chỉ được mở ra khi đến lớp! Sau giờ học, chúng tôi được tự do đi lang thang bắt nhện, chơi trên đồng ruộng hoặc ven sông, hoặc bất cứ thứ gì chúng tôi thấy thú vị suốt cả ngày. Tôi đã học hỏi được rất nhiều từ những niềm vui đó.

Tuy nhiên, có một giai đoạn khác cũng ảnh hưởng rất nhiều đến cuộc đời tôi. Sau khi học xong trung học ở một ngôi trường giảng dạy bằng tiếng Trung, tôi đã theo học tại Trường Cao đẳng Quốc gia, nơi các môn học đều bằng tiếng Anh. Hai năm cao đẳng này là quãng thời gian rất khó khăn với tôi vì tôi đã không thể theo kịp các bài học trong lớp học. Tôi cảm nhận sâu sắc sự lạc lõng của mình và không nhận được nhiều sự trợ giúp. Tôi đành phải tự

học. Ơn Chúa, cuối cùng tôi cũng qua được bài kiểm tra trình độ A. Hai năm đó đã dạy tôi rằng: dù hành trình có khó khăn đến đâu, thành công vẫn có thể đạt được nếu ta làm việc chăm chỉ và duy trì thái độ đúng đắn.

Tôi cảm thấy vui mừng vì vợ tôi cũng là một người ham đọc sách. Chúng tôi khuyến khích nhau không ngừng học hỏi. Giờ đây, chúng tôi đang học cách trở thành ông bà!

Hỏi: Phong cách lãnh đạo của ông đã thay đổi thế nào trong suốt những năm qua?

Đáp: Thời gian vừa qua tôi đã trưởng thành lên nhiều. Phải thú nhận rằng khi còn trẻ, tôi là một người cầu toàn. Hồi đó, tôi hẳn đã làm thư ký và các đồng nghiệp sợ chết khiếp. Khi dần bước lên nấc thang quyền lực, tôi phải giao việc cho mọi người và học được cách gây ảnh hưởng thay vì chỉ ra lệnh. Giờ tôi là một nhà lãnh đạo dân chủ. Công việc của tôi là giúp người khác thành công. Họ càng thành công thì cá nhân tôi sẽ càng thành công hơn. Tôi không cần phải là nhà vô địch. Tôi sẽ giúp mọi người trở thành nhà vô địch trong nhóm của họ và trong khả năng của họ.

Hỏi: Đâu là khó khăn lớn nhất ông từng đối mặt trong quá trình lãnh đạo của mình? Ông đã ứng phó với nó như thế nào?

Đáp: Giai đoạn xảy ra dịch SARS và Khủng hoảng Kinh tế châu Á là những phép thử lớn nhất cho khả năng lãnh đạo của tôi. Vào thời điểm đó, Pico đã phát triển thành một tổ chức có quy mô lớn. Không dễ dàng để duy trì hoạt động kinh doanh mà không áp dụng một số biện pháp quản lý quyết liệt. Rất may, ban quản lý và nhân viên đã đoàn kết vượt qua thời kỳ khó khăn bằng cách chấp nhận cắt giảm lương mà không đình công.

Hỏi: Ông đã học được điều gì từ trải nghiệm đó?

Đáp: Chính Zig Ziglar, một diễn giả và tác giả dòng sách truyền cảm hứng đã chỉ ra chỉ rằng: "Đôi khi nghịch cảnh là chất xúc tác cần thiết để đạt được thành công." Tôi đã học được những bài học vô giá thông qua nghịch cảnh. Thứ nhất, tôi nhận ra rằng một công ty nên tập trung vào những hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình. Bạn có thể tấn công vào những lĩnh vực mới, nhưng điều này chỉ nên thực hiện sau khi đã đánh giá thị trường cẩn thận và thử nghiệm kỹ lưỡng. Thứ hai, chúng ta cần chăm sóc tài sản quan trọng nhất của công ty – nhân viên của chúng ta.

Hỏi: James, rõ ràng một trong những vinh quang đối với ông là

gia đình. Hãy chia sẻ với chúng tôi cách ông duy trì các ưu tiên trong cuộc sống.

Đáp: Tôi luôn coi cuộc sống như một chiếc "kiềng bốn chân" gồm Đức tin, Gia đình, Cá nhân và Nghề nghiệp. Ở những giai đoạn khác nhau trong đời, chúng ta có thể dành sự quan tâm nhiều hơn đến một khía cạnh nhưng cuối cùng, chúng ta cần làm tốt cả bốn khía cạnh để thực sự hài lòng và hạnh phúc. Công đoạn khó khăn là đưa ra các lựa chọn đúng đắn. Thông thường, việc dành thời gian lâu hơn ở một lĩnh vực sẽ ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác. Sự nghiệp rất quan trọng. Tôi cố gắng hết sức mình để đóng góp cho thành công của công ty. Tuy nhiên, là một người đàn ông đã có gia đình, tôi phải đảm bảo rằng thăng tiến trong nghề nghiệp không có nghĩa là bỏ qua các yêu cầu của gia đình. Tương tự, tôi cũng không phải hy sinh sức khỏe hay lòng trung thành với Chúa.

Đầu năm mới, tôi viết ra một số ngày quan trọng, chẳng hạn như ngày sinh nhật, ngày kỷ niệm, kỳ nghỉ gia đình, những dịp đặc biệt, hội thảo, hội nghị và chuyến công tác mà tôi muốn tham gia. Tôi sẽ cố hết sức để có mặt trong những dịp đó. Tôi cũng thường xuyên cùng vợ mình rà soát lại và đưa ra những điều chỉnh.

Đặt ra các thứ tự ưu tiên và làm việc có mục đích giúp tôi được cân bằng. Đôi khi, một "chân kiềng" sẽ dài hơn so với các chân khác. Khi đó tôi sẽ phải xem xét liệu có thể "rút ngắn chân đó lại" hoặc kéo dài ba chân kia hay không.

Hỏi: Lên kế hoạch kế nhiệm là một trong những thách thức lớn nhất với việc kinh doanh gia đình. Ông có lời khuyên nào để thực hiện tốt điều đó không?

Đáp: Chúng tôi có sáu người trong thế hệ kinh doanh đầu tiên. Giờ đây, chúng tôi có thêm tám người từ thế hệ thứ hai đang làm việc tại các địa điểm khác nhau và chịu các trách nhiệm khác nhau. Để lập kế hoạch kế nhiệm tốt, có một số nguyên tắc định hướng mà chúng ta cần tuân theo.

Thứ nhất, tất cả bọn trẻ cần được ưu tiên có được nền giáo dục tốt nhất có thể. Sau khi tốt nghiệp, chúng cũng nên có một số kinh nghiệm làm việc để mở rộng tầm nhìn. Không có gì đảm bảo chúng sẽ được tham gia công việc kinh doanh, vì chúng cũng được tuyển dụng dựa trên cùng một tiêu chuẩn như các nhân viên khác, cụ thể là thái độ và năng lực.

Thứ hai, mỗi người trong số chúng phải chứng minh được giá trị

không chỉ đối với chúng tôi, mà còn với các đồng nghiệp. Những ai thực sự nổi bật sẽ được chúng tôi trao quyền và tạo cơ hội phát triển, giống như các nhân viên khác. Chúng tôi chỉ đóng vai trò tư vấn và cố gắng không can thiệp vào việc ra quyết định của chúng. Mắc sai lầm là tất yếu. Nhưng chúng sẽ học được những bài học vô giá.

Thứ ba, chúng tôi nhận ra rằng nhân viên cũ không phải lúc nào cũng chấp nhận những thành viên trẻ hơn trong gia đình là sếp mình. Một mặt, chúng tôi đánh giá sự đóng góp của đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm nhưng mặt khác, chúng tôi cũng muốn những đứa trẻ trong gia đình tự do phát triển một đội của riêng mình. Chúng tôi cố gắng tạo ra các tình huống đôi bên cùng có lợi bằng cách sắp xếp lại các danh mục đầu tư.

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, chúng tôi cố gắng không hành xử thiên vị. Chúng tôi duy trì một hệ thống chuyên nghiệp để đánh giá công việc và chúng phải luôn chấp nhận cách điều hành nhân sự của công ty. Kinh Thánh dạy chúng ta cư xử công bằng, thương yêu con người và khiêm nhường trước Thiên Chúa. Việc thực hành các nguyên tắc này giúp chúng tôi duy trì sự cân bằng đúng đắn trong việc tạo ra các mối quan hệ hợp tác lành mạnh trong đội ngũ nhân viên và các thành viên trong gia đình.

Hỏi: Đâu là yếu điểm lớn nhất của ông?

Đáp: Khá buồn cười là một số điểm mạnh của tôi cũng đồng thời là điểm yếu. Tôi đã nhắc đến việc tôi đã từng là một người rất cầu toàn. Giờ vẫn vậy, ở một mức độ nào đó. Ngoài ra, tôi cũng là một người rất quyết đoán. Bất cứ điều gì tôi đã đặt toàn bộ tâm huyết vào, tôi sẽ đảm bảo rằng nó được thực hiện. Tinh thần cạnh tranh và thái độ không bao giờ khuất phục này vừa tích cực vừa tiêu cực, vì tôi không thể thư giãn tâm trí một cách dễ dàng. Tôi luôn suy nghĩ và lập ra các kế hoạch. Tôi phải học cách tập trung, tận hưởng hiện tại và không để cho tâm trí mình quá bận rộn với tương lai.

Hỏi: Di sản nào ông muốn để lại cho công ty?

Đáp: Pico khởi đầu dưới danh nghĩa là một công ty gia đình. Thế hệ tiên phong đầu tiên gồm các thành viên gia đình và nhân viên của họ đã cố gắng làm việc chăm chỉ để xây dựng nền móng kinh doanh. Sự đoàn kết đóng vai trò then chốt trong thành công của chúng tôi. Những nhà lãnh đạo của tổ chức luôn cố gắng đảm duy trì sự đoàn kết để lấy đó làm trụ cột quan trọng cho sự phát triển.

Con người, thị trường và tổ chức sẽ thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, nhờ đoàn kết, tôi tin rằng chúng ta sẽ có thể đối mặt với bất kỳ thử thách nào trước mắt và phát triển ngày một mạnh mẽ hơn.

Hỏi: Ông có thể đưa ra một lời khuyên cho thế hệ lãnh đạo trẻ không?

Đáp: Hãy nghiêm khắc với bản thân. Chúng ta sẽ không đạt được bất cứ điều gì trong cuộc đời nếu không có kỷ luật. Chúng ta được tạo nên từ linh hồn, thể xác và tinh thần. Chúng ta cần duy trì kỷ luật bản thân ở tất cả những phương diện này để trở thành người giỏi nhất có thể, bao gồm tự chăm sóc sức khỏe bản thân, đời sống tình cảm và tu dưỡng thói quen tìm hiểu Thiên Chúa và để Ngài được biết đến. Tiếp đến, hãy duy trì kỷ luật trong công việc. Nỗ lực dành thời gian ý nghĩa bên gia đình cũng đòi hỏi kỷ luật cá nhân.

Jaruvan Maintaka
Nhà lãnh đạo chống tham nhũng

"Hãy nhớ rằng tiền không phải tất cả. Tôi từng có cơ hội làm giàu dễ dàng. Nhưng nếu tôi nhận khoản tiền đó, chắc giờ tôi đang ngồi tù và danh tiếng bị hủy hoại. Nếu điều đó xảy ra, làm sao các con tôi có thể đối mặt với xã hội này?"

Khunying Jaruvan Maintaka là một trong những người đứng đầu cuộc chiến chống tham nhũng ở Thái Lan giai đoạn 2001-2006.

Bà mẹ ba con này là nữ Tổng Kiểm toán đầu tiên của Thái Lan, nổi tiếng là một người độc lập, luôn có lập trường vững vàng và đã phát giác hành vi tham nhũng trong nội bộ các quan chức cấp cao của chính phủ.

Là con gái lớn của gia đình có tám người con, Jaruvan học về thương mại và kế toán tại Đại học Chulalongkorn của Thái Lan trước khi lấy chứng chỉ MBA từ Đại học Michigan ở Mỹ nhờ học bổng chính phủ.

“Khi về nhà (sau khi nhận học bổng), tôi thông báo tin vui với mẹ và bà đã hỏi tôi phải đi tuyến xe buýt nào để đến nước Mỹ. Trước đó, bà chưa bao giờ nghe đến nước Mỹ,” người phụ nữ 64 tuổi nói.

Bà bắt đầu làm kiểm toán viên trong khu vực tư nhân trước khi trở thành kiểm toán viên nhà nước. Năm 2001, bà được bổ nhiệm làm Tổng Kiểm toán trong một cuộc bỏ phiếu đầy tranh cãi, vì bà đã không nhận được đa số phiếu trong số tám ứng cử viên. Bà được bổ nhiệm chỉ sau khi Thượng viện bầu chọn từ một danh sách rút gọn gồm ba người.

Một năm sau, năm 2002, tên tuổi bà trở thành tiêu đề trên khắp các mặt báo sau khi bà tiết lộ số tiền tham nhũng trong các dự án nhà nước của Thái Lan lên đến khoảng 100 tỷ baht. Tuy nhiên, đó chính là công việc của bà. Việc khám phá ra bằng chứng tham nhũng liên quan đến một chính trị gia hàng đầu đã khiến bà trở thành một nhân vật gây nhiều tranh cãi nhưng cũng rất được yêu thích ở Thái Lan.

Cuộc chiến chống tham nhũng của bà đã khiến bà và gia đình bị dọa giết trong suốt năm 2007.

"Những người này đã cố gắng làm tôi sợ hãi – cả ngày lẫn đêm tôi đều nhận được những lời đe dọa sát hại nhắm đến tôi và gia đình. Thời gian đầu, tôi chỉ từ chối các cuộc điện thoại gọi đến nhưng sau khoảng một năm, tôi đã có năm binh sĩ đến tận nhà hộ tống lên xe tải. Năm người đều có súng M-16, súng lục ổ quay, áo chống đạn – họ đi cùng tôi cả ngày."

Trong cuộc bầu cử Thượng nghị sĩ cuối cùng, bà giành được số phiếu cao nhất trong số các ứng cử viên. Gần đây, bà đã lấy được bằng Tiến sĩ từ Đại học Chulalongkorn.

Chúng tôi đã trò chuyện với người phụ nữ kiên định và sắc sảo này vào một buổi chiều ở Bangkok.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của bà?

Đáp: Cha tôi – ông là người Quảng Đông và luôn có những điều tốt đẹp để dạy tôi. Ông sở hữu các nhà hàng và căn phòng cho thuê.

Gia đình cha tôi rất giàu có ở Quảng Đông nhưng vì ông tôi lo sợ rằng chủ nghĩa cộng sản sẽ không chấp nhận mình, ông tôi đã trả tiền để được đưa đến Thái Lan.

Một lần, cha đưa tôi đến một cánh đồng lúa và bảo tôi mang theo một thân lúa cho ông. Ông nói rằng thân lúa này rất khiêm tốn – mặc dù chứa đầy hạt gạo, nó vẫn luôn cúi chào những người đi bộ khi gió thổi qua. Ông cũng bảo anh tôi, một người được nuông chiều quá mức, đến cánh đồng đó và mang theo một thân lúa. Anh đã mang một thân lúa rỗng không. Cha nói khi không có gì, ta thường tỏ ra kiêu ngạo bởi ta sẽ không uốn mình trước bất kỳ ai.

Ông cũng bảo chúng tôi phải ăn bằng tiền của chính mình chứ không phải của người khác – để học cách tự nuôi sống bản thân.

Hỏi: Những năm tháng trưởng thành của bà như thế nào và nó đã định hình tương lai của bà ra sao?

Đáp: Từ khi còn nhỏ, tôi đã luôn muốn thách thức lại những gì chưa được kiểm chứng. Ở trường cấp hai, tôi đã giơ tay và nói với giáo viên: "Nếu Chúa là có thật, thầy hãy yêu cầu Ngài hiện ra trước mặt con." Tôi đã rất thô lỗ. Thầy giáo bảo tôi hãy về nhà và tự cầu xin Thiên Chúa hiện ra trước mắt. Vì vậy, tôi đã hỏi Chúa rằng nếu Ngài có thật, xin Ngài hãy giúp tôi đến Hoa Kỳ tiếp tục học tập.

Đức Chúa Trời đã đáp lời cầu nguyện của tôi. Năm 1962, Học bổng American Field Service được tài trợ cho Thái Lan và tôi là một trong chín sinh viên giành được học bổng này. Khi đó, tôi mới 16 tuổi. Phải mất đến hai ngày để bay tới đó – tôi đã phải dừng lại ở Nhật Bản, đảo Guam, và quá giang một đêm trước khi bay đến Los Angeles.

Hỏi: Bà có thể chia sẻ một kỷ niệm đáng nhớ đã ảnh hưởng và định hình phong cách lãnh đạo của bà không?

Đáp: Tôi may mắn được xuất thân từ một gia đình tương đối khá giả. Dù chồng tôi hết sức tử tế và rộng lượng, tôi đã cư xử thật thô lỗ với ông ấy.

Trong suốt thời gian làm Tổng Kiểm toán ở Thái Lan, dù nhiều lần bị cám dỗ trước đồng tiền nhưng tôi luôn từ chối. Khi gặp vấn đề với cựu Thủ tướng Thái Lan, tôi đã quỳ xuống cầu xin Thiên Chúa chỉ bảo và Ngài đã trả lời tôi thông qua Kinh Thánh.

Thay mặt cho Ủy ban Kiểm soát Tài sản, tôi đã điều tra vụ việc liên quan đến đất đai vùng Ratchada mà sau đó Thủ tướng đã bị kết án hai năm tù và không thể quay về nước. Vào thời điểm đó, đất đai thuộc về một công ty bị phá sản, vì vậy, chính phủ đã quyết định trao quyền sở hữu mảnh đất cho Ngân hàng Thái Lan. Một quý bà muốn mua mảnh đất đó. Lần đầu tiên trong lịch sử Thái Lan, chính phủ thậm chí đã tuyên bố ngày 31 tháng 12 không phải là ngày nghỉ lễ để bà ta có thêm một ngày nữa đổi tên trên giấy sở hữu.

Mảnh đất được mua với giá khá rẻ – khoảng 772 triệu baht – và sau đó đã được bán đi với giá 2 tỷ baht.

Có những trường hợp khác, chẳng hạn như vụ CTX liên quan đến việc mua các thiết bị kiểm tra an ninh tại sân bay. Vụ đó tốn hơn 1 tỷ baht. Đó là lý do tại sao một số chính trị gia lại ghét tôi nhiều

đến vậy.

Hỏi: Bà có cảm thấy sợ hãi hay lo lắng gì khi phát hiện ra những vụ việc đó không? Bà lấy can đảm từ đâu?

Đáp: Lòng can đảm của tôi đến từ Đức Chúa. Tôi đã nghỉ việc trong suốt một năm bảy tháng trước khi Nhà vua bổ nhiệm tôi trở lại.

Một hôm, tôi được lệnh phải gặp một vị bộ trưởng. Vào ngày hẹn, tôi đang ở nhà và mở Kinh Thánh ra đọc. Tôi đọc được một câu khuyên tôi không nên đi. Tôi quyết định không đến gặp ông ta – và trốn trong phòng ngủ cả ngày. Sau đó, tôi phát hiện ra nếu tôi đến đó, ông ta sẽ bắt tôi ký vào một tờ giấy xin từ chức. Đó là một cái bẫy.

Hỏi: Những con người hay những giá trị cá nhân nào đã thôi thúc bà tiếp tục?

Đáp: Tôi nghĩ đó chính là gia đình tôi. Bất cứ lúc nào có thể nhận hối lộ, tôi đều nhìn các con mình và tự nhủ mình không thể để chúng thất vọng. Tôi cũng là chị cả trong gia đình nên tôi phải là một tấm gương tốt.

Gia đình đóng một vai trò quan trọng trong các quyết định của tôi. Chồng tôi cũng khuyên tôi không nên nhận bất cứ thứ gì – chúng tôi không muốn quá giàu có. Chúng tôi đã có đủ – nhà riêng và xe riêng.

Chúng tôi đang xây một ngôi nhà mới – họ nghĩ tôi quá giàu nhưng thực tế tôi đã mất 40 năm trời tiết kiệm cho nó. Trên thực tế, mảnh đất thuộc về chồng tôi – ông ấy đã mua nó từ 50 năm trước, sau khi tốt nghiệp và tôi đã vay ngân hàng 5 triệu baht. Mục tiêu là để có một ngôi nhà riêng cho gia đình tôi.

Hỏi: Bà cảm thấy các mối đe dọa hướng đến mình lớn nhất vào lúc nào?

Đáp: Đó là khi tôi công tác tại Ủy ban Kiểm định Tài sản (AEC). Sau vụ lật đổ năm 2007, tôi nhận được những cuộc gọi đe dọa qua điện thoại mỗi ngày. Khi đó, tôi thường lái xe về nhà vào lúc đêm muộn sau khi giảng xong các lớp học buổi tối. Một số người đã theo dõi tôi.

Những người này ngày đêm cố gắng đe dọa tính mạng tôi và gia đình. Sau một thời gian, tôi đã từ chối tất cả các cuộc gọi đến và

nhờ chồng trả lời điện thoại.

Trong khoảng một năm, tôi có năm người lính tới tận nhà để hộ tống di chuyển trong một chiếc xe tải. Năm người có súng M-16, súng lục ổ quay, áo chống đạn – họ đi cùng tôi mọi lúc mọi nơi. Họ dạy tôi tự vệ qua một khóa đào tạo, yêu cầu tôi không ngồi một chỗ cố định và mỗi lần phải đi một tuyến đường khác nhau. Thời gian đó, tôi rất sợ hãi nên đã nghe theo bất cứ điều gì họ nói – tôi chỉ muốn sống, để dành nhiều thời gian cho con cái cho tới lúc chúng trưởng thành.

Những người lính nói rằng mấy kẻ đó đi trên một chiếc xe máy, có hai tên. Chúng thường mặc đồ đen và đeo kính che mặt. Nếu chúng đến, tôi sẽ phải nằm rạp xuống sàn xe và cúi đầu gần họ. Cảm giác lúc đó thực sự căng thẳng. Tôi không muốn con trai và chồng tôi cùng đi đến bất cứ nơi nào nên tôi đi một mình.

Tôi cũng viết ra giấy tên ngân hàng và để lại tài sản cho con trai tôi thừa kế nếu xảy ra chuyện gì. Tôi không để lại cho chồng mình, phòng trường hợp ông tái hôn sau khi tôi qua đời.

Vào một buổi sáng sớm, giao thông khá tồi tệ bởi đó là ngày khai giảng. Chúng tôi bị tắc đường và nhìn thấy hai người trên xe gắn máy mặc áo sơ mi đen, trông như đang giấu gì đó dưới áo và chuẩn bị lấy ra. Tôi đã nghĩ: "Trời ơi, mình vẫn chưa kịp nói với các con buổi tới chúng nên học gì." Những người lính đang bảo vệ tôi sẵn sàng nâng súng ngay lập tức.

Rốt cuộc, hai người đó chỉ rút điện thoại ra. Cả xe im lặng trong giây lát rồi mọi người cười phá lên. Tôi đã rất sợ hãi.

Sau một thời gian, tôi phát mệt với việc có vệ sĩ đi cùng. Tôi không muốn lúc nào cũng phụ thuộc vào họ. Mỗi khi ăn uống ở nơi công cộng, sẽ luôn có ai đó nhìn tôi chằm chằm bởi dàn vệ sĩ vây quanh. Vì vậy, tôi quyết định cho họ nghỉ việc.

Hỏi: Bà đã phản ứng ra sao khi mọi người đưa hối lộ cho bà?

Đáp: Tôi đã từng được đề nghị nhận 100 triệu baht để lờ đi một vài vụ việc.

Rất khó để từ chối mà không tỏ ra kiêu ngạo. Khi họ mang tiền đến, tôi nói với bảo vệ chặn họ lại. Có rất nhiều người đưa ra nhiều đề nghị khác nhau. Một số muốn xây lại nhà cho tôi. Một số khác tỏ ý sẽ mua mảnh đất liền kề tặng tôi. Rồi có những người muốn tặng tôi xi măng để xây nhà. Tôi đã phải nói "không" và tự trả tiền

cho chỗ xi măng ấy. Cũng có những đề nghị trả tiền cho việc du học ở nước ngoài của con tôi. Tôi từ chối tất cả những điều này để bảo vệ sự liêm chính của bản thân. Bất cứ khi nào nghĩ về gia đình, tôi đều có thể nói "không".

Hỏi: Bà đã nuôi dưỡng sự liêm khiết và những đức tính tốt trong giới lãnh đạo như thế nào?

Đáp: Alexander Đại đế đã chiến thắng rất nhiều cuộc chiến và vào thời đó, mọi người đều nghĩ rằng Hy Lạp là quốc gia mạnh mẽ nhất. Nhưng ông nói với những người lính của mình rằng: "Các ngươi phải hiểu người khác, ngay cả kẻ thù của mình." Đúng vậy, bạn phải hiểu về môi trường, xã hội và biết khiêm nhường. Đó chính là cách Alexander Đại Đế chiến thắng trong tất cả các trận đánh.

Bạn phải quan tâm đến toàn bộ thuộc cấp. Khi người thân của họ qua đời, tôi đều đến và hỗ trợ họ trong tang lễ. Mọi người đều cần ăn để sống và có một ngôi nhà riêng. Vì vậy, trong nhiệm kỳ của mình, tôi đã tăng lương cho kiểm toán viên lên 4.000-6.000 baht/người/tháng để họ không tham nhũng. Tôi nhắc nhở họ rằng tiền này được Đức vua ban cho để họ không trở nên kiêu ngạo.

Hỏi: Bà sẽ làm gì nếu phát hiện ra cấp dưới mình nhận hối lộ?

Đáp: Tôi sẽ sa thải họ – tôi hết sức nghiêm khắc trong vấn đề này.

Có một nhân viên vừa mới ly hôn, cô ấy phải chăm sóc hai con và mẹ nên đã nhận hối lộ 100.000 baht. Khi vụ việc vỡ lở, tôi đã ngay lập tức sa thả cô ấy, nhưng đồng thời cũng giúp cô tìm một công việc mới.

Chúng tôi phải duy trì danh tiếng của tổ chức. Nếu đánh mất điều đó, sẽ không ai sợ nữa và mọi người sẽ lại nhận hoặc đưa hối lộ.

Con trai tôi luôn nói rằng nếu mẹ nhận hối lộ thì chúng ta hẳn đã đi xe Mercedes Benz hoặc Volvo thay vì đi Toyota.

Hỏi: Bà cảm thấy sao khi người được bà đích thân hướng dẫn phản bội bà?

Đáp: Đầu tiên, tôi rất đau lòng. Tôi tìm đến Chúa và các con mình. Con trai khuyên tôi hãy quên những người đó đi và nhắc nhở rằng tôi vẫn còn nó. Tôi tin rằng Chúa sẽ trả thù cho tôi.

Hỏi: Bà bị chỉ trích là một người tư quyền, đã bổ nhiệm chính

con trai mình làm thư ký riêng bằng ngân sách nhà nước. Bà đã phản ứng như thế nào?

Đáp: Con trai tôi là thư ký riêng của tôi và nó phải chấp nhận giảm lương khi nhận chức vụ đó. Thằng bé rất thông minh. Nó thừa tiêu chuẩn cho vị trí đó. Thông thường, làm thư ký chỉ cần tốt nghiệp đại học nhưng con tôi có bằng Cử nhân Kỹ thuật và một bằng Thạc sĩ Kinh tế. Nó giúp tôi trong cả việc kiểm toán chứ không đơn thuần là một thư ký.

Thượng nghị sĩ còn chỉ định người thân làm thư ký riêng. Sau tất cả, liệu bạn có thể tin tưởng ai ngoài con trai mình? Quy ước ngầm của các quan chức Thái Lan là để người thân làm thư ký riêng. Như vậy an toàn hơn.

Hỏi: Bà muốn mọi người nhớ đến mình như thế nào?

Đáp: Tôi chỉ muốn họ nhớ đến mình như một người đã dâng hiến cuộc đời để phụng sự đất nước. Tôi nghĩ mọi người sẽ nhớ đến tôi theo một cách tốt đẹp. Có lần tôi đi ăn tối với gia đình, mọi người đến gặp tôi để chụp ảnh và xin chữ ký. Thỉnh thoảng, tôi cảm thấy ngại – tôi không phải là một ngôi sao điện ảnh. Tôi cũng nhận được rất nhiều thư tay và nhiều lời chúc phúc.

Hỏi: Đâu là yếu điểm lớn nhất của bà?

Đáp: Có lẽ tôi quá nghiêm khắc – khi tôi yêu cầu ai đó làm gì, họ phải làm thật nhanh và chính xác. Nếu không, tôi thà tự làm còn hơn.

Hỏi: Bà có lời khuyên nào dành cho thế hệ lãnh đạo trẻ không?

Đáp: Hãy là chính mình và hãy nhớ rằng tiền không phải tất cả. Tôi đã có nhiều cơ hội để làm giàu dễ dàng. Nhưng tôi tự nhủ rằng nếu nhận tiền, hẳn tôi đã ngồi tù và tự hủy hoại toàn bộ thanh danh của mình. Nếu điều đó xảy ra, các con tôi sẽ đối mặt với mọi người thế nào đây?

Jocelyn Chng
Nhà lãnh đạo khởi nghiệp

"Hãy nhớ rằng tiền không phải tất cả. Tôi từng có cơ hội làm giàu dễ dàng. Nhưng nếu tôi nhận khoản tiền đó, chắc giờ tôi đang ngồi tù và danh tiếng bị hủy hoại. Nếu điều đó xảy ra, làm sao các con tôi có thể đối mặt với xã hội này?"

Jocelyn Chng đảm nhiệm vị trí lãnh đạo Tập đoàn Thực phẩm Sin Hwa Dee chuyên kinh doanh nước tương khi mới 21 tuổi, sau khi cha bà qua đời năm 1988. Thời điểm đó, bà vẫn đang học tại NUS.

Jocelyn mất đi người bà yêu quý của mình ở tuổi 37 và tám tháng sau, đến lượt chồng bà khi đó mới 42 tuổi, Richard Wong qua đời để lại cho bà ba đứa con thơ. Những mất mát đó là một tổn thất lớn lao với bà bởi họ là "hai người quan trọng nhất trong cuộc đời".

Vào thời điểm đó, bà vừa tiếp tục điều hành Tập đoàn Thực phẩm Sin Hwa Dee và JR, vừa gần như một mình nuôi nấng ba đứa con – Noel 8 tuổi, Joel 5, và Emmanuel mới 1 tuổi.

Bà phải đối mặt với một trận chiến đang hồi cam go, kèm theo đó là sự kỳ thị phái yếu trong một ngành công nghiệp thực phẩm bị nam giới thống trị. Cơ hội để chứng minh bản thân và xây dựng uy tín với các nhà cung cấp tiềm năng và khách hàng là cực kỳ khó khăn. Không ai nghĩ rằng bà sẽ duy trì được công việc kinh doanh.

Jocelyn không những vượt qua tất cả mọi khó khăn mà còn là động lực thúc đẩy sự thành công của Tập đoàn Thực phẩm Sin Hwa Dee. Câu chuyện đời bà kể về một người phụ nữ đã vượt qua vô vàn nghịch cảnh trong khi vẫn duy trì được sự cân bằng và tinh thần dũng cảm của một doanh nhân.

Với niềm đam mê và tầm nhìn rõ ràng, bà đã biến doanh nghiệp kinh doanh gia truyền thành một công ty toàn cầu hiện đại với những cam kết mạnh mẽ về công nghệ và sự phát triển. Thành công của bà được ghi nhận bởi vô số giải thưởng. Bà đã thắng giải Doanh nhân Thành công nhất năm 2005 do NUS trao tặng, và đạt danh hiệu Người phụ nữ Mont Blanc của năm vào năm 2003.

Nhưng thành công không đến dễ dàng. Đó là một chuyến phiêu lưu mạo hiểm đầy khó khăn và cảm xúc khi bà không chỉ đối mặt với những bi kịch cá nhân mà còn cả những cuộc khủng hoảng kinh doanh căng thẳng. Chúng tôi đã gặp Jocelyn bên ly trà trong văn phòng của bà, lắng nghe bà kể lại câu chuyện đáng kinh ngạc về sự hồi sinh thần kỳ.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của bà? Tại sao?

Đáp: Có hai người đã gây ảnh hưởng nhiều nhất đến cuộc đời tôi. Bà tôi, Kee Siok Cheng, là người có ảnh hưởng lớn nhất. Bà đến từ Trung Quốc và là một phụ nữ mạnh mẽ. Bà đã đem đến cho tôi những giá trị Cơ Đốc giáo sâu sắc và những nguyên tắc nền tảng của cuộc đời tôi.

Bà kể cho tôi nghe câu chuyện về những cuộc chiến của bà trong đời: Chúng ta phải mạnh mẽ, độc lập, khôn ngoan và có khả năng đối phó với khủng hoảng. Bà là nguồn động lực bất tận của tôi.

Dù không được giáo dục theo kiểu truyền thống do cuộc sống quá khó khăn, bà đã tự học bằng cách đọc báo và Kinh Thánh. Bà chính là người đã thúc giục và khuyến khích tôi học lên bậc đại học, dù điều này giống như một kỳ tích bất khả thi ở thời điểm đó.

Bất chấp vô vàn khó khăn ập đến, bà luôn duy trì được tinh thần kinh doanh. Chúng tôi từng sống tại Tai Seng Kampong và trồng các cây ăn quả như đu đủ và chuối. Bà thu hoạch tất cả những trái cây đó và bán chúng. Với số tiền nhỏ bé tích lũy được, bà bắt đầu kinh doanh. Hợp đồng lớn đầu tiên của bà được ký với phòng quản lý sân bay Paya Lebar (sân bay quốc tế đầu tiên của Singapore).

Khi tôi đi học mẫu giáo, bà tôi học bảng chữ cái từ dì của tôi chỉ để dạy tôi đánh vần. Khi tôi còn nhỏ, bà dạy tôi cách xem giờ. Hàng ngày, tôi phải thức dậy từ sớm để giúp bà chuẩn bị bữa sáng. Bà tin rằng "dạy tôi cách câu cá" sẽ tốt hơn là làm hư tôi bằng cách đưa cá cho tôi.

Ngoài những điều trên, bà cũng dạy tôi cách yêu thương người khác và chia sẻ những gì tôi có với bọn trẻ hàng xóm, không phải vì chúng tôi dư dả mà bởi đó là việc nên làm. Bà yêu cuộc sống hơn tất cả mọi điều. Tôi cảm thấy cuộc đời này đáng giá vì tình yêu bà dành cho tôi. Bà đã dạy tôi cách nghĩ lạc quan cũng như vững lòng bền chí dù khó khăn xảy ra. Bà cũng trao cho tôi một trái tim đầy lòng biết ơn; tôi đã xây dựng được thói quen nhẩm đếm những phước lành mình nhận được vào mỗi sáng.

Một người khác có ảnh hưởng lớn đến cuộc đời tôi là người chồng quá cố của tôi, Richard Wong. Anh đã cho tôi rất nhiều tình yêu. Dù lâm trọng bệnh, anh vẫn suy nghĩ tích cực. Đối với tôi, anh là tri kỷ.

Tôi từng là một người rất nhút nhát. Richard đã dạy tôi cách xuất hiện trước công chúng và diễn thuyết. Chẳng hạn, anh bảo tôi nên tập trung vào duy nhất một người khi nói. Anh là giáo viên dạy kinh tế, kế toán và có một trung tâm đào tạo riêng. Bên cạnh việc điều hành trung tâm đó, anh cũng giúp tôi nhiều trong công việc.

Năm 2001, Richard nhìn ra một cơ hội kinh doanh nên chúng tôi đã cùng nhau thành lập Công ty Thực phẩm JR (Jocelyn & Richard). Anh ấy có nhiều ý tưởng và là một người tốt với khả năng khuyến khích và ảnh hưởng tích cực đến mọi người. Khi đi cùng tôi tới các buổi giới thiệu sản phẩm, anh đã giúp tôi chốt đơn hàng. Anh là một người biết lắng nghe và luôn hiểu rõ nhu cầu thực sự của khách hàng. Bất cứ khi nào lên tiếng, anh đều đưa ra các đề xuất phù hợp để chốt hợp đồng.

Richard xuất thân từ một gia đình trung lưu nhưng vẫn học hết đại học. Đôi khi tôi cảm thấy chạnh lòng bởi tôi tin anh sẽ còn gây ảnh hưởng đến nhiều người hơn nữa nhờ sự khôn ngoan của mình, đặc biệt là tới lũ trẻ, nếu anh sống lâu hơn.

Anh có niềm tin vững chắc vào việc đóng góp cho cộng đồng. Anh đã giúp đỡ rất nhiều ngươi. Cuộc đời anh cống hiến hết mình cho cộng đồng và điều này thể hiện rõ qua tầm ảnh hưởng của anh tới những người khác.

Chồng tôi là một người sáng tạo. Anh thích làm thơ. Anh sẽ viết một bài thơ hoặc gửi tôi một mẩu giấy nhắn cạnh giường. Tôi vẫn nhớ như in những bài thơ tuyệt hay anh viết.

Hỏi: Bà đã học được điều gì từ Richard?

Đáp: Một trong những điều tôi học được từ anh là cách gây ảnh

hưởng đến mọi người. Anh luôn đặt người khác lên trước, nghĩ đến nhân viên của mình và không bao giờ quên mua thức ăn cho họ mỗi khi tan họp.

Anh cũng hết sức nuông chiều sở thích ăn uống của tôi. Bất cứ khi nào biết tôi bỏ bữa trưa, anh sẽ lái xe đi mua món cơm chiên dứa mà chúng tôi yêu thích. Hễ phát hiện ra một nhà hàng mới, anh sẽ đưa cả gia đình tới đó.

Anh cũng rất hiếu thảo với cha mẹ. Anh nhớ tất cả lịch khám bệnh của họ. Hai ông bà chỉ cần dựa vào anh để ghi nhớ những ngày này. Trước khi qua đời, anh vẫn nhắc nhở anh chị em hãy ghi nhớ lịch hẹn của cha mẹ.

Hỏi: Hai người đã gặp nhau như thế nào?

Đáp: Chúng tôi gặp nhau ở trường đại học. Hồi đó, tôi đã không thể đến lớp đều đặn vì công việc kinh doanh. Anh đã đến lớp thay tôi. Anh ghi âm và chép lại tất cả các bài giảng mà tôi bỏ lỡ. Anh hay nói đùa với mọi người rằng: "Mặc dù học đến hai khóa, tôi sẽ chỉ tốt nghiệp một bằng thôi!"

Richard có rất nhiều bạn. Bạn bè và đối tác kinh doanh đều hết sức yêu quý anh. Họ thậm chí đã bay từ Philippines, Indonesia, Đài Loan và các quốc gia khác để tỏ lòng thành kính lần cuối cùng tại tang lễ.

Hỏi: Nghịch cảnh lớn nhất bà đã gặp phải trong đời là gì? Bà đã vượt qua nó như thế nào?

Đáp: Khó khăn lớn nhất tôi từng gặp phải trong đời là khi hai người thân yêu nhất qua đời. Chỉ trong một năm, tôi đã mất đi hai chỗ dựa tinh thần quan trọng nhất.

Anh thấy đó, bà là người rất gần gũi và thân yêu với tôi bởi tôi đã dành gần như toàn bộ cuộc đời bên bà. Sau khi tôi ở bên bà suốt 11 năm, bà lại đến ở với tôi. Bất cứ khi nào đi công tác hoặc gặp khó khăn trong kinh doanh, tôi sẽ nói chuyện với bà và bà sẽ cầu nguyện cho tôi. Sự ra đi của bà là một cú sốc quá lớn.

Tám tháng sau đó, tôi mất đi người chồng của mình. Anh bị ung thư hạch bạch huyết. Khi anh qua đời, tôi đã nghĩ mình không thể sống tiếp. Tôi cảm thấy như thể cả thế giới đã sụp đổ. Tôi tuyệt vọng: "Làm sao em có thể sống một ngày mà không có anh đây? Em phải gánh quá nhiều trách nhiệm và quá nhiều vấn đề. Không ai chia sẻ gánh nặng hay lo lắng với em. Làm sao em có thể tiếp

tục đây? Em không thể sống được."

Thật may mắn, tôi đã cố gắng vượt qua được, nhưng đó thực sự là một cuộc chiến mỗi ngày. Mỗi khi nhìn lại 12 năm qua, trước hết, tôi nhận ra mình đã mạnh mẽ hơn. Thứ hai, tôi đã trở thành một người mẹ tốt hơn, bởi vì khi Richard còn sống, tôi luôn dựa vào anh để giải quyết các vấn đề gia đình. Mỗi ngày, tôi chỉ nghĩ về công việc kinh doanh của mình. Tôi phó mặc toàn bộ các vấn đề gia đình và việc nhà cho chồng tôi. Đó là lý do tại sao anh rất gần gũi với bọn trẻ. Anh quan tâm đến tất cả mọi thứ. Khi anh mất, tôi chẳng hề biết một thứ gì. Tôi còn không biết cách đăng ký cho con trai làm người thừa kế đầu tiên.

Việc chồng tôi qua đời thực sự như một lời cảnh báo đối với tôi rằng cuộc sống là vô thường và chúng ta không thể sống buông thả. Tôi đã học cách tiếp cận cuộc sống theo một hướng khác.

Mặc cho những bi kịch này xảy ra, Chúa đã ban phước cho tôi bằng nhiều cách khác, ví dụ, Ngài đã cho tôi ba đứa con tuyệt vời.

Những đứa con đã an ủi tôi rất nhiều và Chúa cũng hết sức quan tâm đến chúng trong suốt những năm tháng này.

Tôi nhớ khi chồng tôi qua đời, Noel chỉ mới 8 tuổi. Vào ngày Richard ra đi, Noel đã thách thức Chúa: "Cháu muốn Ngài hồi sinh cha ngay bây giờ. Nếu Ngài có thể hồi sinh Lazarus, Ngài cũng có thể hồi sinh cha cháu!" Nó đang cố hết sức để hồi sinh cha mình và liên tục la hét: "Dậy! Dậy đi cha ơi!" Nó là người bị tổn thương và giận dữ nhất khi đó.

Nhưng nhiều năm qua đi, Noel đã vượt qua nỗi đau và sự giận dữ của mình để phục hồi một cách đáng kinh ngạc. Giờ nó chính là chỗ dựa của tôi. Thằng bé luôn ở bên cạnh để nhắc nhở tôi rằng mọi thứ xảy ra đều có lý do của nó.

Thật là khó khăn khi bà tôi và Richard qua đời cùng lúc. Tôi nhớ mình đã nói với em gái Kathleen: "Chúa đã lấy đi hai chỗ dựa tinh thần của chị." Nhưng em tôi đáp lại: "Chúa đã chọn chị là trụ cột cho ba đứa cháu trai của em. Chị phải cố gắng bám trụ vì giờ chị là chỗ dựa tinh thần cho chúng."

Hỏi: Mọi người đã giúp đỡ bà ra sao trong thời kỳ khó khăn đó?

Đáp: Chúa đã cử rất nhiều người tốt xuống giúp đỡ tôi không chỉ trong việc kinh doanh mà cả trong cuộc sống hàng ngày.

Tôi phải học cách dựa vào người khác. Khi chồng tôi còn sống, chúng tôi đã có thể tự giải quyết rất nhiều việc. Tôi không cần mẹ chồng hay chị gái tôi làm những việc như đưa con tôi đến trường.

Nhưng sau khi anh qua đời, tôi thực sự không còn lựa chọn nào khác. Mẹ chồng và chị chồng chuyển đến sống cùng để giúp đỡ tôi. Mẹ tôi và các chị em như thể cắm trại ở nhà tôi một thời gian. Em út của tôi, Tony, đang làm việc tại một ngân hàng, đã phải nghỉ việc để giúp đỡ tôi khi chồng tôi nằm viện. Cậu ấy nói với tôi rằng sẽ giúp đến khi Richard phục hồi. Nhưng bởi anh ấy chẳng bao giờ khỏe lại, cậu ấy sẽ hỗ trợ chúng tôi tới cùng.

Chúa đã gửi nhiều người đến giúp chúng ta hồi sinh từ nghịch cảnh. Họ không cần nói lời hay. Có họ sẵn sàng ngồi bên cùng tôi rơi nước mắt trong im lặng cũng đã đủ để giúp tôi vượt qua nỗi đau và mất mát. Họ cầu nguyện cùng tôi.

Đôi khi, chúng ta thấy các nhà lãnh đạo mạnh mẽ và nghĩ rằng họ không cần bạn bè thân thiết, nhưng bên trong mỗi người đều có những góc yếu mềm. Chúng ta cần gia đình và bạn bè bên cạnh khi khủng hoảng xảy ra.

Hỏi: Giờ nhìn lại, bà đã học được điều gì từ mất mát khủng khiếp đó?

Đáp: Cuộc sống luôn có những khoảnh khắc thăng trầm. Khi gặp một trở ngại nào đó, bạn luôn nghĩ rằng đó là tình huống xấu nhất. Nhưng khi vượt qua nó, chúng ta học hỏi, trưởng thành và trở nên mạnh mẽ hơn.

Tôi nhớ một vài năm trước đây, sau khi Richard qua đời, có một trại thám hiểm dành cho cha và con trai được tổ chức ở trường Anglo-Trung Hoa. Thế là tôi gọi đến trường và hỏi: "Một người mẹ có thể tham dự trại được không vì tôi muốn ở cùng các con trai của tôi?" Họ trả lời: "Vâng, các mẹ cũng có thể tham gia."

Thế là, tôi đã đi cùng hai con trai. Sau khi trải qua tất cả các cuộc phiêu lưu với chúng, tôi nhận thức được ý nghĩa sâu sắc của thành tựu và sự mãn nguyện.

Trại được tổ chức tại một khu vực "hẻo lánh" ở Malaysia. Chúng tôi phải băng qua sông, vượt qua các thung lũng và leo núi. Đó là một trải nghiệm khá khó khăn. Như thể chúng tôi đang sống trong một lô cốt hồi chiến tranh. Hơn nữa, có rất nhiều muỗi vì chúng tôi phải ngủ ngoài trời. Tôi bị kiệt sức khi leo núi. Khi nhìn lên đỉnh núi, tôi nhận thấy vẫn còn một chặng đường dài để đi.

Tôi đã muốn bỏ cuộc nhiều lần.

Nhưng tôi tự nhủ mình không thể bỏ cuộc và tôi phải làm điều đó. Tôi phải tiếp tục vì lợi ích của các con. Tôi muốn là tấm gương cho chúng.

Cuộc sống là vậy. Việc tâm trí nói rằng chúng ta không có khả năng làm điều gì đó là hoàn toàn bình thường. Chỉ có tư duy tích cực mới giúp chúng ta vượt qua trở ngại. Đức tin cũng có thể giúp đỡ chúng ta.

Vì đã trải qua nhiều khó khăn, tôi biết rằng Chúa sẽ tạo ra tất cả những điều đẹp đẽ trong thời đại của Ngài. Bây giờ, mỗi khi gặp bế tắc, tôi coi đó là một bước ngoặt, một ngã ba đường dành cho tôi. Một khi nhìn nhận như vậy, tôi nhận ra cách mình có thể vượt qua, chinh phục thử thách và làm mọi việc tốt hơn. So sánh cuộc sống bây giờ với mười năm trước, tôi đã thành công hơn, cả về sự nghiệp lẫn tâm trí. Tôi đã học cách trở nên khôn ngoan hơn trong cuộc sống.

Luôn có những thời điểm khác nhau trong cuộc sống mà chúng ta cần đối mặt. Khủng hoảng với tôi là một bước chuyển hoặc bệ phóng để tiến xa hơn. Bất cứ khi nào có một thách thức hoặc nghịch cảnh trong kinh doanh, đó sẽ luôn là cơ hội để tôi thể hiện xuất sắc hơn. Nếu không, tôi sẽ mãi ở trong vùng an toàn của mình, không bao giờ thay đổi.

Hỏi: Jocelyn, hãy nói về các khó khăn trong kinh doanh. Đâu là trở ngại lớn nhất bà từng gặp phải trong sự nghiệp?

Đáp: Khi chúng tôi khởi nghiệp, mọi thứ đều hết sức khó khăn. Chúng tôi không có đủ vốn và nguồn lực. Tất cả những gì chúng tôi có là nguồn nhân lực tự thân, hai bàn tay trắng, mẹ và anh chị em của tôi. Chúng tôi chỉ tìm cách xoay xở mà không biết việc kinh doanh này sẽ dẫn đến đâu. Ngay cả người thân cũng khuyên chúng tôi nên bỏ cuộc sau khi cha tôi qua đời. Họ nói: "Cháu đã tốt nghiệp. Cháu có thể làm việc trong một ngân hàng. Có thể cháu sẽ còn thành công hơn nữa nếu từ bỏ việc kinh doanh này." Họ có ý tốt nhưng điều đó không động viên tôi chút nào.

Khi công việc kinh doanh bắt đầu phát triển, chúng tôi đã mua một nhà máy lớn hơn. Vào thời điểm đó, tôi đã có hai nhà máy nhỏ (450 mét vuông mỗi cái). Tôi đã định bán cả hai để dồn tiền cho nhà máy lớn hơn mà mình đã đặt mua.

Nhưng chúng tôi không hề biết rằng chính phủ đã lên kế hoạch di

dời tất cả các nhà máy ở đó và xây dựng một nhà máy thủy điện mà không công bố. Có người đã cam kết mua hai nhà máy nhỏ và chúng tôi đã chuyển tiền đặt cọc mua nhà máy lớn hơn. Chúng tôi bị mắc kẹt. Người mua không chấp thuận hai nhà máy nhỏ trong khi chúng tôi đã cam kết mua một nhà máy lớn hơn với giá 1,6 triệu đô-la Mỹ.

Chúng tôi xoay xở được một khoản vay và cuối cùng cũng mua được nhà máy.

Là một doanh nhân, câu chuyện này nói về sự hiểu biết trong kinh doanh. Nếu bạn muốn tồn tại trong ngành công nghiệp thực phẩm, bạn phải nắm rõ nó như lòng bàn tay. Bạn cần thấu hiểu tường tận nhu cầu thị trường và hết sức nhạy bén với biến động trong ngành.

Hỏi: Bà đã học được điều gì từ những thử thách kinh doanh mình phải đối mặt?

Đáp: Chúng ta cần phải cẩn thận hơn trước khi đưa ra các quyết định. Giờ đây tôi đã học được cách cắt lỗ rất nhanh. Trong quá khứ, tôi vẫn hay cố gắng và kiên nhẫn. Nhưng bây giờ, tôi đặt cho mình một thời hạn. Nếu doanh nghiệp không quay vòng vốn sau một khoảng thời gian nhất định, tôi sẽ cắt giảm thiệt hại của mình ngay lập tức. Các quyết định phải được thực hiện nhanh chóng. Chúng ta phải tính toán được rủi ro.

Cuộc sống luôn có những lúc thăng trầm. Đôi khi, chúng ta quyết định đúng đắn, đôi khi lại mắc sai lầm.

Hỏi: Chúng ta hãy bàn về vai trò của một nữ thủ lĩnh. Khi bắt đầu khởi nghiệp, bà đã phải đối mặt với những khó khăn gì?

Đáp: Có rất nhiều thách thức bạn phải đối mặt. Lần đầu tiên tôi tiếp quản công việc kinh doanh, mọi người đã không sẵn lòng chấp nhận tôi. Sự tin tưởng không tồn tại. Họ nghĩ tôi sẽ không duy trì công việc kinh doanh lâu dài. Các nhà cung cấp không sẵn sàng hỗ trợ bằng cách từ chối ký hợp đồng dài hạn, trong khi khách hàng luôn yêu cầu các hợp đồng lâu dài. Tôi thường xuyên nghe họ nói: "Tôi muốn gặp cha cô hoặc tôi sẽ chỉ nói chuyện với chồng cô." Các ngân hàng không muốn tăng hạn mức tín dụng vì chúng tôi có ít tài sản thế chấp. Họ nghĩ chúng tôi sẽ không trụ được lâu.

Việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên cũng rất khó khăn và không dễ tìm người phù hợp. Cách tiếp cận quản lý của tôi là tự

mình trở thành tấm gương và luôn lắng nghe. Tôi thích nghe các ý kiến trái chiều trước khi đưa ra quyết định. Điều này đảm bảo rằng chúng tôi có thể nhìn nhận ở mọi góc độ rủi ro. Ngay cả khi có ý tưởng mới, tôi cũng thích nói ra để có thể lắng nghe ý kiến của nhóm mình. Tôi muốn để cả nhóm làm chủ.

Tôi luôn tin tưởng vào làm việc nhóm. Tôi chấp nhận những hạn chế và đánh giá cao những điểm mạnh của mình. Tôi không giỏi về số liệu và tổ chức, nhưng tôi giỏi trong đàm phán và kinh doanh. Tất nhiên, có những lúc tôi đưa ra mệnh lệnh, họ phải tuân theo. Nhưng phần lớn thời gian, tôi sẵn sàng lắng nghe bởi họ đều là các chuyên gia trong lĩnh vực của mình.

Hỏi: Vừa phải lãnh đạo công ty, vừa là bà mẹ đơn thân nuôi dạy ba đứa con nên người, bà đã làm việc đó như thế nào?

Đáp: Tôi dành thời gian thực sự ý nghĩa bên bọn trẻ. Tôi liên lạc với chúng qua điện thoại di động, Facebook, Instagram và các mạng xã hội khác. Tôi cố gắng suy nghĩ đúng với tuổi của bọn trẻ để hiểu con. Tôi thích nói chuyện và chia sẻ với chúng những điều tôi học được.

Tôi biết rằng sự hiện diện của mình với chúng là rất quan trọng. Tôi muốn bọn trẻ biết rằng nếu có vấn đề gì, mẹ chúng sẽ ở có mặt ở đây. Tôi muốn các con coi tôi là bạn.

Vào Ngày của Mẹ, cậu con út đã gửi tôi một tấm thiệp và nói: "Sau khi đọc xong, mẹ không được khóc." Tôi hỏi lại: "Tại sao mẹ lại khóc?" "Con đã viết một điều hết sức cảm động nên mẹ sẽ khóc," nó trả lời. Đúng vậy, tôi đã khóc.

Khi con trai thứ hai của tôi bị bệnh, thằng út muốn đi cùng tôi đến bệnh viện. Tôi bảo nó ở nhà. Nó nói: "Con sẽ đi cùng anh để làm thủ tục nhập viện, mẹ hãy ngủ trong xe để nghỉ ngơi một chút!"

Tôi luôn đưa hai đứa đến những sự kiện khác nhau. Nếu phải đến nhà hàng vào những ngày cuối tuần, tôi đều mang chúng theo. Tôi cũng đã học cách yêu thương chúng một cách bình đẳng, không thiên vị.

Chúng ta phải xây dựng mối liên hệ cá nhân với từng đứa, luôn giúp bọn trẻ nỗ lực hơn với niềm say mê của chúng.

Cuối cùng, đối với gia đình, để giúp các con đạt được tất cả thành công và kết quả học tập tuyệt vời, điều quan trọng nhất là phải xây dựng được hệ giá trị đúng đắn. Bạn cần phải làm sáng tỏ các

giá trị đó để duy trì nền tảng ý chí vững chắc khi các con trưởng thành.

Hỏi: Bà có thể chia sẻ cách khắc phục một điểm yếu của bản thân?

Đáp: Khi làm lãnh đạo, tôi là một người rất mềm lòng. Tôi luôn cảm thông với mọi người. Đôi khi, họ sẽ lợi dụng và khai thác điểm yếu đó của tôi. Một số người sẽ đến yêu cầu tôi giúp đỡ. Số khác thì tìm cách chơi xỏ tôi. Nhưng đó là lúc tôi phải dừng lại và nhận ra tôi đã làm xong việc cần làm.

Hỏi: Bà có lời khuyên nào dành cho các nhà lãnh đạo trẻ không, đặc biệt với nữ giới?

Đáp: Đam mê. Dù bạn có đang làm bất cứ điều gì, niềm đam mê cũng rất quan trọng. Cho dù đang ở nơi làm việc hay ở bên cạnh gia đình, bạn đều phải đam mê. Nếu làm việc với niềm đam mê, tình yêu và thái độ đúng đắn, bạn có thể làm tốt mọi việc!

Tôi có thể cắt nghĩa "đam mê" (PASSIONATE) như sau:.

Kiên trì (Persevere): Bạn không được bỏ cuộc.

Thái độ tích cực (Attitude-positive): Bạn phải sẵn sàng học hỏi.

Hy sinh (Sacrifice): Bạn cần phải làm việc chăm chỉ, sẵn sàng hy sinh và dành thời gian trong công việc.

Đặt ra Tầm nhìn và Mục tiêu trong cuộc sống (Set Vision and Goals): Bạn cần có tầm nhìn đúng.

Tác động đến người khác (Impact others): Doanh nghiệp của bạn phải tạo sự khác biệt đến người khác.

Cơ hội (Opportunities): Bạn cần xác định rõ và tìm ra cơ hội trong kinh doanh.

Không bao giờ bỏ cuộc (Never-give-up): Bạn không bao giờ được bỏ cuộc.

Hành động (Action): Bạn phải hành động.

Suy nghĩ sáng tạo (Thinking-out-of-the-box): Bạn phải sáng tạo.

Khuyến khích (Encourage) và động viên (gia đình và nhân viên): Bạn phải là nguồn cảm hứng cho mọi người.

Kim Tan

Nhà lãnh đạo không ngại thất bại

"Nếu nhận thức được những thất bại của chính mình, chúng ta sẽ lãnh đạo bằng sự khiêm tốn. Đó là di sản tôi mong muốn để lại."

Dato, Tiến sĩ Kim Tan là Nhà sáng lập kiêm Chủ tịch Công ty TNHH Quản lý vốn tư nhân SpringHill, chuyên đầu tư vào công nghệ sinh học và các dự án cộng đồng. Ông là thành viên ban lãnh đạo của nhiều công ty khác nhau ở Malaysia, Ấn Độ, Anh, Nam Phi và Hoa Kỳ và cũng là cố vấn cho nhiều cơ quan chính phủ châu Á về công nghệ sinh học.

Trong câu chuyện ông Tan chia sẻ với chúng tôi, ông đã xây dựng lối sống và khả năng lãnh đạo của mình từ một xuất phát điểm khiêm tốn. Sinh ra ở Malaysia với cha mẹ là người nhập cư, ông được nhận học bổng tại một trường tư ở Vương quốc Anh, sau đó hoàn thành bằng Tiến sĩ hóa sinh và là chủ nhân của một học bổng kèm theo bốn gói hỗ trợ nghiên cứu sau Tiến sĩ từ Hội đồng Nghiên cứu Y khoa (Anh). Ông cũng là thành viên Hội Y học Hoàng gia.

Hiện nay, ông là người đồng sáng lập Transformational Business Network, một tổ chức từ thiện của Anh với rất nhiều doanh nghiệp chuyển đổi ở các nước đang phát triển, bao gồm Kuzuko Game Reserve (Nam Phi) và Tập đoàn Hagar Social Enterprise (Campuchia). Ông là đối tác và cố vấn cho một số quỹ đầu tư tác động ở châu Phi, châu Á, và là cố vấn của PovertyCure, Sustainia, Quỹ John Templeton.

Ông tự cho mình là một nhà lãnh đạo "liên tiếp thất bại" cả về mặt sự nghiệp, học hành, chuyên môn lẫn đời sống cá nhân, nhưng

ông đã có nhiều cơ hội thứ hai để thành công. Là một người chồng trong gia đình, ông cũng phải đối mặt với nhiều thử thách.

Chúng tôi trò chuyện cùng ông trong một quán cà phê tại một khách sạn ở Singapore.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến tính cách thủ lĩnh trong ông?

Đáp: Đối với tôi, đó chính là tinh thần lãnh đạo phục vụ của Chúa. Ngài là hình mẫu để chúng ta noi theo. Phong cách lãnh đạo của Ngài được thể hiện tiêu biểu qua hành động rửa chân cho các tông đồ – công việc của một nô lệ. Sự khiêm tốn luôn bao trùm lời nói và hành động của Ngài. Nhưng Ngài đã chứng minh rằng bạn có thể nhẹ nhàng mà không cần gượng ép, mạnh mẽ mà không kiêu ngạo. Ngài luôn tìm kiếm tiềm năng ở những người khác và khôi phục chúng khi họ gặp thất bại. Ngài luôn dẫn dắt bằng lòng trắc ẩn, tìm kiếm sự công bằng và sẵn sàng đối mặt với bất công.

Phong cách lãnh đạo của Ngài dĩ nhiên đã truyền cảm hứng cho vô số người khác bao gồm Martin Luther King, Jr., và Nelson Mandela, hai trong số những anh hùng tôi mến mộ.

Hỏi: Ai là nhà lãnh đạo ông khâm phục nhất trong giới doanh nhân?

Đáp: Một trong số những người tôi khâm phục nhất là ngài John Templeton, một nhà đầu tư người Mỹ tiên phong trong việc lập quỹ đầu tư, người tôi đã may mắn gặp và trò chuyện tại hai buổi hội thảo do ông tổ chức.

Theo tôi ông là nhà quản lý quỹ thành công nhất từ trước tới nay. Sau khi nghỉ hưu, ông đã bán công ty quản lý quỹ của mình, sau này là Quỹ Franklin Templeton. Ông được biết đến với triết lý "tránh xa đám đông" và "mua vào khi có chảy máu trên đường phố". Thực tế là ông đã rời xa giới tài chính và về nghỉ hưu ở Bahamas.

Ông là một thủ lĩnh hết sức chu đáo và khiêm tốn. Ông luôn ngồi ghế hạng phổ thông thay vì ghế thương gia khi đi máy bay. Ông nói chuyện một cách khiêm tốn, ăn mặc giản dị và lái chiếc xe Oldsmobile đã cũ. Ông đã dành hầu như toàn bộ của cải của mình để lập ra Quỹ Templeton.[15]

[15]. Quỹ Templeton: một tổ chức từ thiện theo khuynh hướng tôn giáo, nhằm tài trợ cho các nghiên cứu liên ngành về mục đích và thực tại

của loài người.

Ngài John là một trong số ít doanh nhân thành công đã xây dựng sự nghiệp kinh doanh của mình từ hai bàn tay trắng mà tôi được gặp. Kế thừa việc kinh doanh của gia đình và phát triển nó là một chuyện. Khởi sự một doanh nghiệp mới toanh khi bạn đến từ một gia đình nghèo với đồng vốn bằng không là một chuyện khác hoàn toàn. Lắng nghe câu chuyện của ông là một sự khích lệ lớn lao với tôi. Ngài John cũng hiểu rõ và làm theo nguyên tắc "lãnh đạo phục vụ". Ông đã chỉ ra rằng bạn không cần phải lớn tiếng và khoe khoang để trở thành một nhà lãnh đạo. Ông chính là thuốc giải cho trào lưu những thủ lĩnh xuất hiện như người nổi tiếng.

Hỏi: Phong cách lãnh đạo của ông là gì?

Đáp: Mô hình lãnh đạo phục vụ đưa tôi đến việc xác lập bốn tính cách mà tôi tìm kiếm trong các cộng sự của mình:

• Thông minh: Trong hoạt động kinh doanh, những người mà chúng tôi làm việc cùng phải chứng tỏ được trí thông minh và năng lực cao.

• Siêng năng: Anh ta hoặc cô ta phải làm việc chăm chỉ và có động lực. Tôi đã có một nữ đồng nghiệp là một Tiến sĩ Cambridge. Cô ấy muốn lập gia đình và cần làm việc hai ngày một tuần. Tôi không có vấn đề với điều đó bởi cô ấy là một người thông minh và chăm chỉ. Những gì cô làm trong hai ngày còn giá trị nhiều hơn những gì mà hầu hết mọi người có thể làm được trong năm ngày. Khi xem hồ sơ xin việc, tôi nhìn xem họ có từng bán hamburger, xếp kệ trong siêu thị hay làm công việc tình nguyện trong các hoạt động từ thiện không. Tôi thì từng làm lao công và bốc vác ở bệnh viện.

• Chính trực: Một người có thể rất thông minh và chăm chỉ, nhưng nếu không có sự chính trực, người đó sẽ tự hủy hoại mình và doanh nghiệp của bạn. Các cuộc Khủng hoảng Tài chính năm 2008 ở phố Wall đều do những nhân viên ngân hàng thông minh và chăm chỉ gây ra.

• Khiêm tốn: Chúng tôi có chính sách về việc di chuyển tiết kiệm, thuê xe giá rẻ, giải trí giản dị và chỉ ở trong khách sạn bốn sao. Bạn có thể nhận ra một người khiêm tốn qua cách họ ăn mặc, nói chuyện và cư xử, những chiếc xe họ lái và mối quan tâm của họ đến xã hội.

Tôi cần phải thêm một lưu ý nhỏ vào nguyên tắc khiêm tốn. Tôi

tin rằng Chúa cho phép mỗi người có một đam mê riêng. Tôi không có vấn đề với những người bay trong khoang thương gia, lái BMW hoặc Mercedes Benz. Họ được quyền nuông chiều bản thân. Hãy để họ tận hưởng điều đó!

Hỏi: Vậy đam mê của ông là gì?

Đáp: Đam mê của tôi là bóng bầu dục và các công viên giải trí. Tôi đã đầu tư vào một đội tuyển bóng bầu dục chuyên nghiệp, đội Saracen ở Anh, dù tôi biết đó là một khoản đầu tư thất bại về phương diện tài chính.

Saracen mới chuyển đổi từ một câu lạc bộ nghiệp dư sang chuyên nghiệp khi tôi được mời đầu tư và tham gia vào hội đồng quản trị. Chúng tôi đã quá quen với các cuộc chiến thăng hạng trong vài năm đầu trước khi trở thành một trong những đội tuyển hàng đầu ở Anh và châu Âu. Phương châm của câu lạc bộ: "Làm việc chăm chỉ, Kỷ luật, Trung thực và Khiêm tốn" được thể hiện bằng những chữ cái cỡ lớn trên sân vận động Allianz Park của chúng tôi. Câu lạc bộ cũng phục vụ cộng đồng thông qua bóng bầu dục và tiếp cận 70.000 học sinh mỗi năm. Các cầu thủ đều dành thời gian để giúp sinh viên trong trường.

Kuzuko Lodge là một công viên trò chơi đặt tại một trong những khu vực nghèo nhất của Nam Phi. Chúng tôi xây dựng nó trên 40.000 mẫu đất của một trang trại bỏ hoang. Kuzuko giờ là một công viên trò chơi kiêm một nhà nghỉ năm sao với trải nghiệm chơi game hoàn hảo. Điểm nổi bật của dự án là việc giới thiệu lại voi, sư tử, báo và tê giác đến khu vực này của Nam Phi sau hơn 150 năm vắng bóng. Một trong những điều tôi yêu thích là đến đó để thưởng thức thiên nhiên hoang dã, đi bộ bên những con báo và ngắm nhìn dải Ngân hà tuyệt đẹp vào ban đêm. Một niềm vui khác là quan sát công việc kinh doanh của chúng tôi đang làm giảm nghèo đói thông qua việc kích thích kinh tế địa phương và cách nhân viên đang phát triển tiềm năng mà Chúa ban cho họ.

Hỏi: Ông có thể chia sẻ với chúng tôi một trải nghiệm đáng nhớ đã thay đổi cuộc đời ông, định hình và ảnh hưởng đến cách ông lãnh đạo?

Đáp: Chắc chắn đó là thời thơ ấu của tôi. Tôi lớn lên trong một vùng ngoại ô nghèo ở Malaysia.

Cha tôi là một người nhập cư từ Trung Quốc trước Thế chiến thứ hai và phải lao động như cu-li. Giống như nhiều người nhập cư

khác, ông gửi tiền về cho gia đình ở Trung Quốc. Rồi ông có một khoản tiết kiệm đủ mua một chiếc xe đạp để bán rau. Ông đi từ Klang (thị trấn nhỏ) đến tận Kuala Lumpur (thủ phủ của Malaysia) mua rau để bán lại ở Klang. Sau đó, ông mua được một chiếc xe tải để vận chuyển mủ cao su và cuối cùng xây dựng một cửa hiệu tạp hóa ở vùng nông thôn phía Tây Malaysia.

Trò giải trí yêu thích của tôi hồi đó là bắt nhện và cá xung quanh ruộng lúa. Chúng tôi thường làm bài tập về nhà dưới ánh nến vì điện thường xuyên bị cắt. Chúng tôi có một nhà vệ sinh bốc mùi ngoài trời, nơi cái xô chứa phân sẽ được người dọn dẹp mang đi buổi sáng sớm. Bà của chúng tôi có một cái giếng ở sân sau. Nước máy của chúng tôi luôn có màu nâu và phải được lọc rồi đun sôi. Tất cả điều này đã dạy cho tôi về sự quý giá của đức tính chăm chỉ, khiêm tốn, từ đó hình thành nên phong cách lãnh đạo của tôi sau này.

Hỏi: Một vài người có khởi đầu rất tốt nhưng kết cục không như ý muốn. Ông đã duy trì và thực hiện những giá trị mình đặt ra như thế nào?

Đáp: Đầu tiên, đó là luôn ghi nhớ quá khứ. Mỗi lần tới thăm cha mẹ, tôi lại nhớ đến quá khứ của mình. Tất nhiên, Seremban bây giờ đã phát triển hơn. Nhưng bạn không bao giờ được quên gốc gác của mình.

Thứ hai, trải nghiệm sự nghèo khổ. Đối diện với một người nghèo cũng như đối diện với thần thánh. Chúa sẽ rất đau lòng khi Ngài nhìn thấy cảnh đói nghèo bi thảm đến vậy. Dành thật nhiều thời gian xây dựng cơ hội kinh doanh cho người nghèo ở châu Phi và châu Á sẽ giúp bạn khiêm tốn hơn.

Thứ ba, tôi từng sống trong một nhà tình thương trong tám năm. Có 40 người ở trong 12 căn nhà. Chúng tôi chia sẻ mọi thứ, ngoại trừ vợ và sách! Tôi đã học cách đơn giản hóa cuộc sống và lối sống của mình. Điều này giúp tôi giải quyết chứng nghiện vật chất. Chỉ khi biết ơn với những gì ít ỏi mình có được, tôi mới có thể trân trọng khi có nhiều hơn.

Hỏi: Hãy chia sẻ một khó khăn lớn nhất mà ông từng gặp phải trong sự nghiệp lãnh đạo của mình? Ông đã vượt qua nó như thế nào?

Đáp: Tôi thi trượt trường y. Đó là một cú đánh mạnh vào lòng tự tôn của tôi. Tôi cứ nghĩ mình đủ giỏi để vào trường đó. Cuối cùng

tôi lấy bằng đại học và bằng Tiến sĩ khoa học hóa sinh từ Đại học Surrey ở Guildford.

Tôi đã nói với bạn bè rằng David Pawson là một nhà giáo giảng dạy Kinh Thánh vĩ đại ở Guildford. Vì vậy tôi đã chọn Đại học Surrey để có thể đến nhà thờ của ông nghe giảng bài. Đó là những năm tháng nền tảng quan trọng và nhờ David Pawson, tôi đã hiểu Kinh Thánh sâu sắc hơn. Cũng chính tại Đại học Surrey mà chúng tôi bắt đầu luyện tập các nguyên tắc Jubilee về kinh tế chia sẻ và đời sống cộng đồng. Hồi đó lĩnh vực công nghệ sinh học còn tương đối mới làm tôi cảm thấy phấn khích muốn khám phá. Kết quả là giờ tôi đang hoạt động trong thế giới công nghệ sinh học và làm công việc liên quan đến đầu tư tác động.

Nếu đã học về y khoa, tôi sẽ không làm được những điều mình đang làm bây giờ. Tôi nhận ra rằng khi Chúa đóng một cánh cửa, Ngài sẽ mở ra một cánh cửa khác.

Hỏi: Điểm yếu lớn nhất của ông là gì?

Đáp: Thử thách lớn nhất của tôi là chiến đấu với chủ nghĩa vật chất và những thứ đi cùng nó. Chúng ta đang sống trong một xã hội tôn sùng vật chất. Chúng ta bị cám dỗ bởi việc sở hữu những thứ thời thượng. Thế giới rực rỡ này rất dễ quyến rũ chúng ta. Biện minh cho sự cần thiết của những thứ đẹp đẽ và tận hưởng cuộc sống phong lưu thật dễ dàng.

Trong thế giới này, tiền có thể mua được tầm ảnh hưởng và danh tiếng. Đó là lý do vì sao tôi không thích nổi bật. Tôi ít khi nhận các lời mời phỏng vấn. Đây là một cuộc phỏng vấn hiếm hoi.

Hỏi: Ông đã để lại di sản gì trong tổ chức của mình?

Đáp: Tôi từng định viết một cuốn sách có nhan đề Failed Again Christian (tạm dịch: Một Kitô hữu liên tiếp thất bại). Đây sẽ là điếu văn của tôi. Tôi nhận thức sâu sắc về những thất bại mình gặp phải. Tôi là một nhà khoa học thất bại. Tôi không đủ giỏi để đạt giải Nobel, đó là lý do tôi từ bỏ việc nghiên cứu. Tôi là một CEO thất bại. Tôi không thích quản lý trực tiếp. Tôi cũng thất bại trong vai trò một người cha, bởi tôi luôn ước mình có thể dành nhiều thời gian hơn cho hai cậu con trai. Tôi đã thất bại trong vai trò một người chồng và một người con bởi vì tôi không có đủ thời gian ở bên vợ và cha mẹ mình. Tôi đi công tác quá nhiều.

Tôi luôn suy nghĩ về những thất bại của mình. Nhưng thay vì cho phép những thất bại đó đè bẹp, chúng ta nên coi chúng như một

động lực để quyết tâm hơn và tiếp tục cố gắng. Có thể tha thứ cho thất bại chứ không thể tha thứ cho sự đầu hàng. Khi biết rõ những thất bại của mình, chúng ta sẽ lãnh đạo bằng sự khiêm tốn. Đó là di sản tôi mong muốn để lại.

Hỏi: Ông có thể đưa ra một vài lời khuyên cho các nhà lãnh đạo tương lai hay không?

Đáp: À, tôi nghĩ rằng mình có nhiều hơn một lời khuyên cần chia sẻ.

Hãy tìm một người thầy. Tôi ước mình đã có một người cố vấn như vậy khi còn trẻ. Trong làm ăn, tôi cũng ước mình có một người cố vấn kinh doanh.

Hãy nghiên cứu Kinh Thánh cho đến khi nó chiếm trọn trái tim bạn. Kinh Thánh đã định hình cách tôi tư duy. Đó là nguồn cảm hứng của tôi. Nó đã thay đổi tôi. Hãy để Kinh Thánh thay đổi bạn, cách bạn suy nghĩ và cách bạn hành xử.

Một câu chuyện có thật về một nông dân ở Trung Quốc sống trên đỉnh đồi. Anh ta vừa trở thành một Kitô hữu. Hàng ngày, anh phải bơm nước lên nhà và trang trại của mình ở trên đồi. Tuy nhiên, một nông dân khác sống dưới chân đồi đã trộm nước của anh ta bằng cách xả van và chuyển hướng nước đến thẳng trang trại của anh ta. Người nông dân nọ đến gặp một Kitô hữu nhiều tuổi hơn, người đã khuyên anh nên chờ đợi: cầu nguyện cho người kia, để Chúa ban ơn và tha thứ cho anh ta.

Ngày hôm sau, mọi chuyện lặp lại. Anh ta bơm nước nhưng lại bị ăn trộm. Anh lại đến gặp Kitô hữu cao tuổi kia, người khuyên anh ta nên cố lờ đi. Anh ta cảm thấy mình cần thêm ân sủng.

Chuyện đó lại xảy ra lần thứ ba. Lần này, anh ta cảm thấy rất tức giận và khó chịu. Anh lại một lần nữa đến gặp Kitô hữu cao tuổi kia để xin lời khuyên. Lần này thì anh được yêu cầu hãy cầu nguyện và tự quyết định những gì mình nên làm. Khi họ đang cầu nguyện, người nông dân cuối cùng đã tìm được giải pháp. Mỗi buổi sáng, anh ta sẽ bơm đầy nước vào ruộng của hàng xóm trước khi bơm nước lên nhà mình. Việc ăn trộm dừng lại và cả hai chung sống hòa thuận.

Kinh Thánh không ban cho chúng ta câu trả lời trong mọi tình huống. Không có câu nào trong Kinh Thánh nói rằng: "Hãy bơm đầy nước vào ruộng của hàng xóm trước khi bơm nước vào ruộng của riêng bạn." Không một cuốn sách hay lời tiên tri nào dự đoán

trước được tất cả mọi sự việc có thể xảy ra. Nhưng nếu để lời Chúa đi vào cuộc sống, chúng ta sẽ được dẫn lối trên đúng "Con đường". Kinh Thánh có thể không làm cho chúng ta thông minh hơn nhưng nó sẽ khiến chúng ta khôn ngoan hơn.

Hãy học cách quản lý mọi thứ. Năng khiếu kinh doanh của bạn cũng là một món quà từ Chúa. Chúa sẽ buộc chúng ta chịu trách nhiệm cho tất cả tài năng chúng ta có được, trong kinh doanh, luật pháp, giảng dạy, âm nhạc, nghệ thuật, y học hoặc bất cứ lĩnh vực gì. Hãy sử dụng nó vì lợi ích của mọi người. Hãy học cách tiết kiệm với bản thân và hào phóng với người khác.

Nếu không hy sinh, sẽ không có giá trị vĩnh cửu. Nếu những gì chúng ta cho đi đầy miễn cưỡng và không ảnh hưởng gì đến ta, cho dù đó là thời gian hay tiền bạc cũng sẽ không có giá trị vĩnh cửu. Nếu điều đó không có giá trị với bạn dù chỉ một xu, có lẽ nó không đáng để cho đi. Viết một tấm séc gửi đến một tổ chức từ thiện dễ hơn là cho đi thời gian và năng lực của chúng ta.

Cuối cùng, hãy khiêm tốn dạo bước cùng Thiên Chúa và những sáng tạo của Ngài.

Lee Oi Hian

Nhà lãnh đạo lên kế hoạch kế nhiệm

"Thế hệ kế cận cần tự mình xây dựng các mối quan hệ để phát triển mong muốn duy trì công ty. Mong muốn đó phải đến từ chính họ"

Tình yêu mà Lee Oi Hian dành cho nông nghiệp bắt đầu từ khi ông còn là một đứa trẻ theo cha đến thăm các cánh đồng. Hiện ông là Giám đốc Điều hành Kuala Lumpur Kepong (KLK), tập đoàn khổng lồ của Malaysia trong các lĩnh vực trồng trọt, sản xuất nguyên liệu thô và bất động sản.

Người đàn ông 61 tuổi này luôn giữ mối quan hệ gần gũi với cha mình, ngài Lee Loy Seng quá cố, người đã mua đất từ các thương gia Anh sau khi Malaysia độc lập và cải tạo chúng thành đất thổ cư.

Ông Lee nhớ lại: “Cha tôi đã dạy cho tôi giá trị của sự chính trực, trung thực và chăm chỉ. Ông liên tục nói về những giá trị này và làm gương cho tôi trong suốt đời mình. Ông luôn cố gắng giúp đỡ mọi người, được nhiều người tôn trọng và là một người thông thái... Tôi luôn gần gũi ông. Khi học xong, tôi về làm việc cho ông.”

Đại gia xuất thân từ Ipoh này, cùng với anh trai mình Lee Hau Hian, là hai trong số 40 người giàu nhất được xếp hạng bởi Forbes Malaysia với tổng giá trị tài sản ròng là 1,1 tỷ đô-la Mỹ.

Ông Lee gia nhập KLK dưới vai trò Giám đốc Tiếp thị năm 1974 sau khi tốt nghiệp Đại học Malaya với bằng Cử nhân Khoa học Nông nghiệp. Sau đó, ông lấy bằng MBA từ Trường Kinh doanh Harvard năm 1977.

Ông quay lại KLK năm 1979 với cương vị trưởng phòng kiểm soát sản xuất trước khi gia nhập Hội đồng Quản trị năm 1985. Lee Oi Hian trở thành Chủ tịch và Giám đốc Điều hành của KLK năm 1993, ngay trước khi cha ông qua đời. Là một người luôn tin vào tầm quan trọng của một hệ thống quản trị doanh nghiệp tốt, ông đã từ chức chủ tịch vào năm 2008.

Ông Lee đã chia sẻ thẳng thắn về những thách thức trong cuộc đời, chẳng hạn như dẫn dắt việc kinh doanh gia đình sau khi cha ông qua đời. "Tôi đã mắc sai lầm – một trong số đó là thay đổi hướng kinh doanh ra khỏi các lĩnh vực cốt lõi," ông thừa nhận.

Một ví dụ khác là lần mua lại nhà bán lẻ sữa tắm và sữa dưỡng thể nổi tiếng toàn cầu Crabtree & Evelyn vào năm 1996. Công ty bán lẻ Hoa Kỳ này phải xin bảo hộ phá sản theo quy định tại chương 11 Luật Phá sản vào năm 2009 trước khi vợ của ông Lee, Sandra, mua lại nó để thay đổi tình hình. Cuối cùng, Crabtree thu về lợi nhuận chỉ trong một năm. Đến năm 2012, công ty được bán với giá 155 triệu đô-la Mỹ cho một tập đoàn ở Hồng Kông, đem lại lợi nhuận 41 triệu đô-la Mỹ.

Chúng tôi gặp mặt nhà tài phiệt mộc mạc này bên ly trà trong căn hộ của ông ở Singapore.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng rõ rệt nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Cha tôi – người đã nuôi dạy tôi từ thủa ấu thơ. Tôi được ông dạy về giá trị của sự chính trực, trung thực và chăm chỉ. Ông vẫn luôn nhắc đến những giá trị này và làm gương cho tôi trong suốt cuộc đời. Ngoài ra, ông còn rất thông thái, hay giúp đỡ mọi người và được kính trọng.

Cha tôi là một người kiên quyết. Kinh doanh liều lĩnh không phải là sở trường của ông vì ông nội tôi đã từng mất khá nhiều tiền vào những trò may rủi kiểu này, khiến bà nội tôi phải gánh chịu những khoản nợ nần đó.

Tôi khá gần gũi với cha. Tôi làm việc cho ông ngay sau khi tốt nghiệp.

Hỏi: Trải nghiệm đáng nhớ nào đã ảnh hưởng và định hình phong cách lãnh đạo của ông?

Đáp: Đó không phải là trải nghiệm trọng đại duy nhất. Có một sự cố – nhà quản lý của một lĩnh vực mà tôi đã tin tưởng suốt 15 đến

20 năm qua đột nhiên nghỉ việc để gia nhập một công ty khác.

Điều này dạy cho tôi không được hoảng sợ và cũng không được hoàn toàn phụ thuộc vào một đội nhóm nào bởi sẽ có người khác thay thế họ. Nó cũng dạy tôi hãy mở to mắt nhìn nhận khả năng của những người trẻ. Về cơ bản, điều này còn dạy tôi tập trung và hiểu nhân viên của mình tốt hơn, đặc biệt là thế hệ trẻ.

Cũng có những trường hợp khác ở KLK mà đáng lẽ tôi đã có thể can thiệp sớm hơn để giải quyết mâu thuẫn, chẳng hạn như xung đột giữa các nhà quản lý cao cấp khi họ không thể nói chuyện với nhau.

Hỏi: Ông giải quyết mâu thuẫn giữa các nhà quản lý cấp cao như thế nào?

Đáp: Khi vấn đề xuất hiện, hãy dành cho nó một khoảng thời gian. Đừng quá bận tâm nhưng đồng thời cũng đừng để mọi thứ trôi đi. Khi một số người không thể hợp tác với nhau, bạn phải tách họ ra. Nếu đã nói chuyện với họ mà mọi chuyện vẫn không tiến triển, đã đến lúc bạn phải đưa ra lựa chọn.

Chúng ta có thể chia họ vào các lĩnh vực với trách nhiệm khác nhau. Nhưng đây không phải phương án lý tưởng. Khi làm việc cùng nhau, bạn sẽ không có được sự hợp tác thực sự. Việc này khá giống với việc tạo nên các nhà tổng tư lệnh.

Cuối cùng, toàn bộ tổ chức sẽ trở nên đoàn kết.

Hỏi: Ông lựa chọn các nhà lãnh đạo của mình như thế nào?

Đáp: Bạn cần một đội ngũ gắn bó. Hãy chọn người đứng đầu phù hợp, người có thể động viên những người trẻ thể hiện bản thân thật tốt, và là một người cởi mở. Tất cả các nhà lãnh đạo luôn nghĩ rằng họ là người cởi mở, nhưng đôi khi không thể hiện điều đó trong mắt người khác. Thái độ độc tài này luôn có xu hướng xảy ra.

Hỏi: Làm sao để tránh thái độ độc tài đó?

Đáp: Bạn cần nhận thức lời nói của mình chứa rất nhiều sức nặng. Đôi khi, chúng ta phải diễn đạt suy nghĩ của mình một cách cẩn thận, sau khi đã cân nhắc thật kỹ. Bạn không nhất thiết phải là người đầu tiên nêu ra ý kiến – bạn có thể để người khác nói trước. Như cha tôi từng nói: "Cuối cùng, quyền lực cũng nằm trong tay con." Nếu bạn nói ra suy nghĩ của mình, mọi người sẽ không thể

thẳng thắn chia sẻ. Sau khi nghe họ trình bày, bạn vẫn có đầy đủ quyền hạn để đưa ra quyết định cuối cùng.

Hỏi: Trở ngại lớn nhất ông từng phải đối mặt là gì? Ông đã vượt qua nó như thế nào?

Đáp: Chúng tôi rất may mắn, bởi triết lý của cha tôi là không bao giờ quá tham vọng. Ông là một người đàn ông thận trọng và biết tự hài lòng. Ông lập nghiệp từ hai bàn tay trắng và qua đời trong thời kì đỉnh cao của sự nghiệp, thành lập một tập đoàn sở hữu gần 150.000 ha đất.

Đế chế kinh doanh của ông nằm trong ngành công nghiệp trồng trọt. Vào thời điểm đó, ông là người đầu tiên tiếp quản các công ty của Anh. KLK rất lớn, nhưng nhờ cảnh giác cao độ, ông chưa bao giờ mở rộng công ty quá mức cần thiết.

Công ty đã trải qua nhiều thăng trầm. Trong những lúc khó khăn, lợi nhuận có thể đã giảm đáng kể nhưng việc kinh doanh của chúng tôi chưa bao giờ bị dồn tới bước đường cùng. Trồng rừng cũng là một ngành công nghiệp đem lại nhiều may mắn. Về mặt tài chính, chúng tôi chưa bao giờ gặp khủng hoảng nghiêm trọng.

Nhưng chúng tôi đã trải qua những thách thức đúng nghĩa.

Khi cha tôi qua đời vào năm 1993, tôi vẫn chưa đủ khôn ngoan. Thỉnh thoảng tôi lại gặp chuyện liên quan đến anh chị em ruột, khi thì xin được chấp thuận cho quá trình chuyển giao, khi thì là đường lối chính sách. Tôi đã mắc sai lầm – đó là chuyển hướng khỏi hoạt động kinh doanh cốt lõi.

Tôi tập trung khá nhiều vào công đoạn gia công sản phẩm, sau đó là Crabtree & Evelyn. Đáng lẽ ra tôi nên tập trung nhiều hơn vào hoạt động trồng trọt thay vì đa dạng hóa, bởi đó mới là hoạt động kinh doanh chủ chốt nơi chúng tôi có thể làm người chơi chính. Cuối cùng, chúng tôi đã phải đóng cửa hoặc bán đi một số ngành nghề kinh doanh nghiệp dư. Giờ chúng tôi đã ổn định và tập trung hơn.

Tôi nghĩ đa dạng hóa là tốt, nhưng nếu đã chọn một lĩnh vực để mở rộng, bạn cần sở hữu một đội ngũ quản lý đủ mạnh. Nên phân bổ thời gian của mình cẩn thận nhưng không được hy sinh hoạt động kinh doanh chính yếu của mình.

Ví dụ, với trường hợp của Crabtree & Evelyn, chúng tôi đã không có một đội ngũ quản lý đủ cứng cáp. Đó là một lĩnh vực kinh

doanh mới, vì vậy chúng tôi không hiểu nó từ góc độ vĩ mô và cần có một giám đốc điều hành giỏi để điều hành việc kinh doanh. Chúng tôi đã trải qua khá nhiều đời CEO – nhiều người đưa ra những kế hoạch rất hấp dẫn nhưng không thể thực hiện.

Từ năm 2008 đến 2009, chúng tôi phải xin bảo hộ phá sản theo Chương 11 Luật Phá sản. Mọi thứ thật khó khăn – Sandra chịu trách nhiệm phần lớn quá trình tái cơ cấu và nhanh chóng xoay chuyển tình hình. Vợ tôi đã đảm nhận thương hiệu đó, tái cấu trúc cùng các giá trị chủ chốt và đảm bảo mọi thứ không phát triển chệch hướng. Trong vòng một năm, chúng tôi đã lại thu được lợi nhuận.

Hỏi: Hãy nói thêm về gia đình ông. Ông đã gắn kết gia đình mình như thế nào khi liên tục phải đi công tác và tham dự các cuộc họp?

Đáp: Sandra dành rất nhiều thời gian cho bọn trẻ. Khi chúng còn nhỏ, cô ấy đã mở hẳn một trường mẫu giáo cho chúng ở Ipoh. Ipoh là một thị trấn tách biệt khỏi các thành phố lớn, điều đó giúp việc nuôi dạy lũ trẻ dễ dàng hơn. Những cám dỗ cũng như nghĩa vụ xuất hiện nhiều hơn ở các thành phố lớn.

Lũ trẻ được dạy cho rất nhiều giá trị cốt lõi từ chúng tôi và cả từ cha tôi. Chúng có một môi trường sống ổn định.

Đó là về lối sống và những giá trị cốt lõi. Khi lũ trẻ lớn hơn, chúng tôi đưa chúng tới một nhà thờ Methodist và điều này có tác động lớn đến chúng. Ở đó có các buổi học ngày Chủ nhật và chương trình hướng đạo sinh chất lượng.

Chúng cũng theo học tại các trường công lập. Bọn trẻ học tiếng Trung cho đến lớp 11. Ipoh không có nhiều trường tư thục và chúng tôi không nghĩ rằng gửi con mình ra nước ngoài quá sớm là điều tốt – con tôi chỉ đến Anh sau khi đã học xong lớp 11. Một số bạn bè của chúng tôi gửi con đến châu Âu hoặc Anh khi chúng còn nhỏ, và nhiều người trong số họ giờ đã hối hận vì đã làm như vậy.

Tại Ipoh, chúng tôi cũng có nhiều bạn tốt. Sandra tham gia vào rất nhiều công việc từ thiện. Lũ trẻ được lớn lên giữa những người tử tế.

Tôi phải đi công tác khá nhiều, nhưng cơ bản ngành công nghiệp của chúng tôi không cạnh tranh quá khốc liệt. Không giống ngành đầu tư ngân hàng, nơi bạn luôn phải chạy đua với thời

gian, công ty chúng tôi hoạt động khá thoải mái – chúng tôi không bao giờ quá thúc ép mình tăng trưởng.

Văn hóa doanh nghiệp tại đây là làm việc chăm chỉ nhưng không quá căng thẳng như ngành đầu tư tài chính nên hầu hết các ngày cuối tuần, tôi đều được tự do ở bên gia đình.

Hỏi: Khi nhìn lại, điều gì ông muốn làm khác đi trong cuộc sống gia đình và công việc?

Đáp: Tôi nên cho bọn trẻ tiếp xúc với xã hội sớm hơn, bởi chúng tiếp cận với quá nhiều những người tốt ở nhà thờ trong một môi trường quá an toàn. Có lẽ tôi nên để chúng tiếp xúc nhiều hơn với môi trường doanh nghiệp từ khi còn nhỏ.

Trong công việc kinh doanh, có lẽ tôi nên ít thận trọng hơn, chấp nhận rủi ro nhiều hơn và không trở thành nô lệ của nỗi lo sợ mà nên tin tưởng vào Chúa nhiều hơn.

Hỏi: KLK là một doanh nghiệp gia đình nổi bật ở Malaysia, do đó việc chuẩn bị đội ngũ kế cận là hết sức quan trọng. Ông đảm bảo việc tài sản không bị thất thoát hoàn toàn sau thế hệ thứ ba như thế nào?

Đáp: Đó là việc nói dễ hơn làm. Khi bạn thuộc thế hệ thứ nhất – thế hệ tiên phong, bạn có thể làm nhiều việc – mở rộng lĩnh vực kinh doanh và hầu hết mọi người đều phục tùng và hướng theo tầm nhìn bạn đưa ra. Đến thời đại của thế hệ thứ hai, chúng ta cần xây dựng đội ngũ kế cận riêng để chúng tiếp cận với hoạt động kinh doanh và phát triển trong bầu không khí hợp tác và trách nhiệm.

Khi còn nhỏ, các anh chị em, họ hàng luôn thân thiết với nhau, chúng tôi thường đi nghỉ cùng nhau. Điều đó rất tốt để xây dựng sự đoàn kết. Thế hệ kế cận phải tự xây dựng các mối quan hệ để thúc đẩy khát vọng chung rằng chúng muốn tập đoàn này tiếp tục phát triển. Khát vọng đó phải đến từ chính bản thân chúng. Chúng cũng cần phải làm việc với những nhà quản lý chuyên nghiệp và thực sự quan tâm đến công ty.

Hỏi: Ông có chủ ý đưa các con ông vào môi trường kinh doanh không?

Đáp: Chủ yếu là sau khi các con tôi tốt nghiệp đại học và học hành xong xuôi. Có lẽ tôi nên để chúng tiếp cận thế giới kinh doanh sớm hơn.

Bạn cần cân nhắc vị trí phù hợp với kỹ năng của chúng trong công ty. Francis Yeoh[16] ở Tập đoàn YTL, một trong những nhà tài phiệt và nhà lãnh đạo thành công nhất Malaysia đã làm khá tốt trong khía cạnh đó.

[16]. Đọc thêm về Francis Yeoh ở chương 6

Tồn tại những nhà lãnh đạo tiềm năng bên trong chúng, và người lãnh đạo đó cần giành lấy sự chấp nhận và tin tưởng. Đồng thời, chúng phải nhận ra mình sẵn sàng duy trì trọng trách.

Việc thứ hai là đảm bảo chúng có cuộc sống khá giả, có tài sản riêng bên cạnh tài sản công ty. Nếu không bạn sẽ gặp rắc rối.

Có một số gia đình người Hoa tôi biết luôn để người lớn tuổi nhất đứng đầu gia đình. Các anh chị em sẽ nghĩ điều đó không công bằng vì họ vẫn muốn nắm giữ quyền lực của riêng mình và tài sản của những người khác. Đôi khi họ thiếu công bằng với việc phân chia đó.

Truyền thống gia đình không thể duy trì và việc kinh doanh cũng không thể kéo dài với những cấu trúc thiếu bình đẳng như vậy. Sự công bằng phải tồn tại và tự bọn trẻ phải bồi đắp sự công bằng và tinh thần hợp tác.

Khi bọn trẻ bắt đầu kinh doanh, bạn cần khuyến khích chúng. Để chúng tự làm việc với một nhóm quản lý sẽ giúp chúng hiểu vấn đề nhanh hơn.

Những người cố vấn tốt cũng rất quan trọng. Hãy giúp chúng tìm những cố vấn tốt – những người dày dạn kinh nghiệm, sắp nghỉ hưu và có thời gian để dạy bọn trẻ những kỹ năng nhất định. Chúng tôi đã tìm thấy một người cố vấn như vậy và chúng tôi đang cố gắng để tìm thêm nhiều người khác.

Hỏi: Thử thách kinh doanh lớn nhất ông từng gặp phải là gì?

Đáp: Đó là khi chúng tôi phải thực hiện một bước nhảy vọt trong sản lượng. Tiền lương tiếp tục leo thang trong khi các yêu cầu ngày càng tăng. Điều này đã trở thành một vấn đề đối với các nền kinh tế khu vực, bởi khoảng cách thu nhập ngày một gia tăng còn mức lương thì lại quá thấp. Điều này thực sự khó khăn đối với chính phủ, do đó, họ ép chúng tôi nâng lương.

Tại Malaysia, họ đang đề xuất mức lương tối thiểu. Hàng năm tại Indonesia luôn có mức tăng lương tối thiểu bắt buộc. Điều đó áp

dụng cho toàn bộ ngành công nghiệp. Vấn đề với mức lương tối thiểu ở Indonesia là có đến 33 tỉnh khác nhau và mỗi thống đốc áp đặt một mức lương tối thiểu khác nhau, luôn luôn là hai chữ số. Vì vậy, bạn có thể tưởng tượng áp lực đặt lên chúng tôi lớn đến mức nào. Nhưng cũng nhờ áp lực đó mà chúng tôi đã cải thiện năng suất của mình đáng kể để bắt kịp với các đòi hỏi thực tế.

Hỏi: Điểm yếu của ông là gì và ông đã khắc phục nó ra sao?

Đáp: Tôi đã không chủ động đảm bảo chiều sâu cho tập đoàn của mình. Đôi khi, chúng tôi giao quá nhiều việc cho những nhân sự hàng đầu trong khi cần phải đi sâu và nhìn nhận mọi thứ từ góc độ khác, không chỉ là những gì được báo cáo. Tôi cần đi sâu hơn và thiết lập văn hóa doanh nghiệp, chẳng hạn như phúc lợi của người lao động tại các đồn điền.

Ví dụ như nhà ở của họ. Trước đây chúng tôi đã xây dựng nhiều ngôi nhà cho các công nhân. Hiện nay, một số ngôi nhà đang được xây dựng lại. Nhưng giờ lực lượng lao động đã thay đổi.

Tại các đồn điền ở Malaysia, 60% nhân công của chúng tôi là người Indonesia. Người Indonesia thường đến một mình. Theo luật pháp hiện hành, họ không được mang theo gia đình đến đây, vì vậy nhu cầu nhà ở của họ rất khác với những người dân địa phương có gia đình. Chúng tôi cần phải hiểu cách sống của họ. Một số người tụ tập thành một nhóm 4 hoặc 5 người nấu ăn cùng nhau. Do đó, thay vì xây các căn nhà riêng biệt, chúng tôi xây nhà cho nhóm có số lượng người từ 5 đến 7, để họ có thể dùng chung một căn bếp lớn. Mọi thứ đã thay đổi. Bạn có thể nhìn nhận vấn đề khi có những cách tiếp cận đa chiều.

Đã có những lúc cơ sở vật chất của chúng tôi rất tệ nhưng chúng đã được cải thiện rất nhiều trong 5 năm qua. Ví dụ, chúng tôi biết một tổ chức phi chính phủ chuyên về các trường mẫu giáo, vì vậy chúng tôi đã gửi giáo viên của mình đến Jakarta để đào tạo, sau đó họ quay lại dạy trong các trường mẫu giáo trong khu nhà của chúng tôi. Trẻ em được dạy những các giá trị cốt lõi từ khi còn nhỏ, giá trị của sự trung thực, đối xử tốt với cha mẹ, về nếp sống sạch sẽ, sống trách nhiệm, những giá trị tốt đẹp cho tất cả mọi người.

Chúng tôi đang mang lại cho họ một môi trường sống tốt hơn. Một số trụ sở làm rất tốt. Tại Sabah, họ có ngày thể thao riêng, các lễ kỷ niệm và các cuộc thi.

Hỏi: Ông có lời khuyên nào dành cho các nhà lãnh đạo tương lai không?

Đáp: Hãy nắm thật chắc bức tranh vĩ mô của lĩnh vực kinh doanh bạn đang theo đuổi. Nếu bạn không có đủ chi tiết ở cấp độ vi mô, đôi khi, bạn sẽ mất trực quan hoặc không thể đưa ra những đổi mới phù hợp. Sự đổi mới chỉ xảy ra khi bạn biết cách kết nối hai cấp độ vĩ mô và vi mô.

Bạn phải tư duy suy nghĩ sáng tạo – điều gì quan trọng điều gì không. Bạn phải có hiểu biết cơ bản về lĩnh vực kinh doanh của mình – tại sao bạn cần làm điều này? Hiểu biết ở tầm vi mô nghĩa là hiểu cách mọi người làm và tìm hiểu xem bạn có thể học hỏi được điều gì từ các ngành nghề khác.

Có những người đã làm rất tốt ở Malaysia, như Hartalega, một nhà sản xuất găng tay. Họ rất sáng tạo trong cải tiến máy móc để chiếm được lợi thế 20-30% so với đối thủ cạnh tranh. Đó là một con số lớn.

Hỏi: Ông muốn để lại di sản gì trong tập đoàn?

Đáp: Chúng tôi chỉ là những người quản gia. Chúng tôi không thể mang theo bất cứ thứ gì, nhưng hy vọng sẽ để lại đằng sau một thế hệ thứ ba có trách nhiệm, sở hữu những giá trị tốt đẹp, bao gồm sự trung thực, chính trực và chăm chỉ.

Ngành của chúng tôi cần rất nhiều lao động, do đó, chúng tôi chịu trách nhiệm về phúc lợi của nhiều người. Chúng tôi phải khiến họ thấy hài lòng trong công việc, để họ tự hào về bản thân dù là họ chỉ làm công việc chân tay.

Chúng tôi phải có các mức độ ghi nhận khác nhau, thù lao thỏa đáng và một môi trường sống tốt. Chúng tôi phải có một bức tranh tổng thể về những người đang làm việc trong tập đoàn, bắt đầu từ chính gia đình mình. Không có điều đó, sẽ rất khó để lại một di sản.

Lim Guan Eng

Nhà lãnh đạo từ một tù nhân trở thành nghị sĩ

"Đêm trước bình minh bao giờ cũng tối nhất. Mọi thứ luôn xấu xí trước khi chúng trở nên tốt đẹp. Khi bạn ở đáy vực, mọi thứ rồi sẽ qua. Khi bạn ở đỉnh cao, mọi thứ cũng sẽ qua."

Gặp mặt Thủ hiến (Chief Minister – CM) Penang, ông Lim Guan Eng, là một vinh dự. Ông trở thành Thủ hiến sau khi thắng ghế Hạ viện bang Air Putih và là thành viên Nghị viện của Bagan (một khu tuyển cử ở Penang) trong cuộc Tổng tuyển cử Malaysia năm 2008 và tái đắc cử một lần nữa vào năm 2013.

Đời ông là một câu chuyện về tình yêu, lòng dũng cảm, đức tin và sự bền bỉ. Ông đã bị bắt giam đến hai lần, cùng với 106 chính trị gia và các nhà hoạt động phe đối lập vào năm 1987 tại Operasi Lalang, theo Đạo luật An ninh Nội địa Malaysia.

Ngày 1 tháng 4 năm 1998, ông lại bị bỏ tù vì đã tranh đấu cho quyền của những thiếu nữ Mã Lai chưa đủ tuổi bị cưỡng bức, theo Đạo luật Bạo động và Đạo luật Báo chí và Xuất bản (PPPA). Tòa phúc thẩm đã chấp thuận lời buộc tội và tăng án lên 18 tháng tù giam. Ông thú nhận rằng khi đó ông chìm đắm trong giận dữ vì biết mình đã mắc bẫy. Thời kỳ bị bắt giam đó cũng là lúc ông dành thời gian tự vấn tâm hồn một cách sâu sắc.

Ông không muốn trở nên cay nghiệt và có tâm hồn méo mó khi ra tù, bởi "điều đó sẽ làm thỏa mãn những kẻ đã hành hạ tôi". Ông nghĩ: "Tôi sẽ giống những kẻ tra tấn mà tôi căm ghét." Ông thấu hiểu được nỗi đau khổ sâu sắc và đã tìm thấy Chúa. Nelson Mandela mất đến 27 năm để mang lại những thay đổi tích cực. Ông nhận ra rằng nếu ông muốn thay đổi, ông phải cho đi.

Dưới sự lãnh đạo của ông, Penang ngày nay đứng đầu trong các bảng xếp hạng đầu tư ở Malaysia, thu hút 40 tỷ ringgit trong giai đoạn 2008-2013 so với 21 tỷ ringgit trong giai đoạn 2002-2007. Nợ công đã giảm 95% từ 630 triệu ringgit xuống còn 30 triệu ringgit trong năm 2011. Đây là một trong những bang có tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh nhất ở Malaysia. Ông cũng ủng hộ khái niệm Năng lực, Trách nhiệm và Tính minh bạch (CAT), thúc đẩy Chính quyền Bang đạt được hiệu quả quản lý, trách nhiệm và sự trong sạch.

Sinh năm 1960, Guan Eng hiện là Tổng Thư ký của Đảng Dân chủ Hành động ở Malaysia. Ông kết hôn với Betty Chew và có bốn người con. Người con gái lớn năm nay 23 tuổi và ba con trai lần lượt 21, 20 và 8 tuổi.

Sau đây là câu chuyện của ông Lim Guan Eng.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Người có ảnh hưởng sâu sắc nhất đến tôi là cha tôi, ông Lim Kit Siang. Ông là người ham học và được đào tạo bài bản. Ngoài ra, những trải nghiệm sống và những cuốn sách tôi đọc cũng có ảnh hưởng đáng kể.

Cha tôi đã dạy tôi tầm quan trọng của kỷ luật, sự khiêm tốn và lòng can đảm qua chính bản thân và cách làm việc chăm chỉ của ông. Tôi thường tự hỏi nguồn gốc sức mạnh của ông đến từ đâu. Nó hẳn đến từ việc đọc những cuốn sách phân biệt đúng sai, chiến đấu vì lẽ phải và giữ vững các nguyên tắc. Ông để lại cho tôi ấn tượng rằng chúng ta nên cởi mở và không nên chấp nhận bất kỳ một chân lý tuyệt đối nào. Là người sở hữu trí tò mò, ông thường đặt ra các câu hỏi.

Tuy nhiên, tôi đã phải thực hiện một bước nhảy vọt về đức tin sau khi đã suy nghĩ cẩn thận. Tôi theo đạo Thiên Chúa rất muộn, khi đang tìm kiếm các câu trả lời. Tôi tìm thấy chúng trong Kinh Thánh.

Cha tôi, Kit Siang, không hề biết sợ hãi. Nhưng chúng tôi thường lo ngại về sự an toàn và tương lai. Khi tôi mới 8 tuổi, thế giới của tôi xoay quanh cha mẹ. Nếu một trong hai người đi vắng, tôi sẽ cảm thấy rất cô đơn. Khi cha tôi bị bỏ tù vì tội nổi loạn, mẹ tôi đêm nào cũng khóc. Bà cố gắng tỏ ra dũng cảm và không cho chúng tôi biết những gì đang xảy ra với cha. Cha tôi là điểm tựa sức mạnh

cho gia đình và đảng chính trị của ông (Đảng Dân chủ Hành động). Ông là nguồn cảm hứng và sức mạnh của chúng tôi. Khi ông không ở bên cạnh, chúng tôi rất dễ bị tổn thương. Là một đứa trẻ, khi không có ông ở bên, tôi bị ảnh hưởng rất nhiều bởi những lo lắng và ngờ vực.

Hỏi: Ông đã bao giờ nghĩ rằng cha ông quá điên rồ khi bảo vệ những điều đó, có thể ông ấy đã sai chưa?

Đáp: Tất nhiên. Tại sao ông lại đặt hạnh phúc và danh vọng của gia đình vào thế rủi ro như thế? Tại sao ông làm tất cả những điều này? Nhưng trong thời gian đó, chúng tôi chưa bao giờ đặt câu hỏi trực tiếp với cha. Chúng tôi chỉ tự hỏi những câu hỏi này trong tâm trí. Chúng tôi có một niềm tin không lay chuyển ở ông. Khi ông ngồi tù, chúng tôi nghĩ cha hẳn là người xấu vì chỉ có người xấu mới đi tù. Điều này cực kỳ đau đớn bởi toàn bộ hình tượng về người cha trong chúng tôi bị tan vỡ. Nhưng sự thật dần dần được tiết lộ. Mẹ nói với chúng tôi rằng cha tôi không phải là người xấu. Họ hàng thân thích cũng nói như vậy. Dần dần chúng tôi cũng thích nghi. Lúc mới bắt đầu, bà tôi đã mắng cha, nói với ông bằng tiếng Phúc Kiến rằng: "Đừng có nhúng tay vào, sao mày cứ nhất quyết nhúng tay vào thế nhỉ?!" ("Quo yi mai cham, yi tio qi cham" trong tiếng Phúc Kiến). Ở trường, chúng tôi bị trêu chọc không thương tiếc vì có một người cha đi tù.

Hỏi: Đâu là ngã rẽ cuộc đời ông? Khi nào thì ông hiểu ra rằng cha mình bảo vệ lẽ phải và công lý? Ông đã thay đổi như thế nào?

Đáp: Không có ngã rẽ nào hết. Không có sự hiển linh. Không có những trải nghiệm giống như Thánh Paul về Chúa trên đường đi Damascus. Tôi nhận ra cha tôi bênh vực lẽ phải qua các sự kiện lặp đi lặp lại, các cuộc biểu tình, các bài viết và bài phát biểu của ông. Càng đọc, càng so sánh, suy ngẫm và đối chiếu thì mọi thứ lại càng trở nên sáng tỏ.

Hỏi: Ông có thể kể tên một trải nghiệm thay đổi cuộc đời ông, định hình và ảnh hưởng đến cách ông lãnh đạo sau này không?

Đáp: Tôi đọc kỹ từng trang Kinh Thánh. Ba lần tất cả. Tôi đã yêu cầu một cuốn Kinh Thánh khi ở tù năm 1998. Lần đầu tiên tôi đọc Kinh Thánh là khi còn nhỏ. Hồi đó, tôi không hiểu nhiều lắm. Và thậm chí đến tận bây giờ, tôi vẫn không thể hiểu đầy đủ. Nhưng tôi đã ngộ ra nhiều điều.

Hồi còn là một sinh viên, tôi không hề sợ chết. Nhưng trong lần ngồi tù thứ hai ở nhà tù Kajang vào năm 1998, là một người đàn ông có gia đình, tôi đã lo lắng về vợ con mình. Thời gian đó đau khổ hơn nhiều. Rồi tôi nhìn vào những đau khổ mà Chúa phải chịu đựng. Tôi đã đọc được trong một số đoạn văn rằng Ngài bị kéo lê trên đường phố, chịu đựng muôn vàn sự xấu hổ và đau đớn. Có một bộ phim rất hay của Mel Gibson mang tên *The Passion of the Christ* (tạm dịch: *Nỗi khổ hình của Chúa*). Chúa cũng có lúc nghi ngờ. Có một con người trần tục bên trong Ngài dù Ngài là thần thánh. Ngài phải gánh chịu tội lỗi và hậu quả của nhân loại. Đau khổ mà Ngài chịu đựng đã cho tôi sức mạnh. Đau khổ của tôi so với Ngài đã là gì?

Khi đọc Kinh Thánh, tôi đặc biệt hứng thú với Sách Khải huyền. Tôi quan tâm nhiều hơn đến tương lai và hình dạng của địa ngục. Lần đầu tiên đọc Thánh Vịnh, tôi thầm nghĩ: "May mà mình không phải là tín đồ Thiên Chúa giáo, nếu không sẽ phải ghi nhớ tất cả những câu này mất." Tôi thích tác phẩm của Solomon: Các câu châm ngôn, Giảng Viên (Ecclesiastes) và sách Diễm Ca (Songs of Solomon). Chúng chứa đựng sự khôn ngoan và tràn đầy hy vọng.

Ngồi tù ở tuổi 40 khiến tôi thực sự đánh giá cao Kinh Thánh. Nhưng tôi không bao giờ có thể thấu hiểu tường tận về nó. Tôi chỉ có thể hiểu một phần nhỏ ý nghĩa. Một phần quá đỗi nhỏ bé!

Tôi thậm chí đã phải chiến đấu với quỷ dữ trong thời gian bị cầm tù. Ngay trước phòng giam được giám sát an ninh tối đa là giá treo cổ, nơi họ kết liễu những số phận bi đát. Vào ban đêm, tôi có thể nghe thấy tiếng "rắc". Tôi từng ở trong hang động và giữa rừng già. Sao lại có tiếng động như vậy giữa đêm như thể cửa sập đang được mở ra? Các tù nhân khác nói với tôi rằng đó là hồn ma của những người bị treo cổ. Điều đó thật kỳ quái và đáng sợ. Một số tù nhân bị ma ám. Họ phải gọi bomoh (thầy phép trong tiếng Malay) đến. Bạn có thể cảm nhận gió thổi quanh các phòng giam.

Tôi ở trong một phòng giam và nghe thấy tiếng gió xoáy. Trên cửa ra vào có một bức tranh vẽ một vị thần Trung Quốc. Tôi phải đối diện với nó. Tôi nói với những hồn ma: "Nếu mày muốn đến, đến đi. Tao sẽ đối đầu với mày. Tao không có gì để mất. Mày sẽ phải đối phó với một kẻ tuyệt vọng. Dù tao có thất bại, dù tao chỉ còn là một linh hồn, tao cũng sẽ săn đuổi mày!" Tôi phải cầu nguyện và xin Chúa ban cho sức mạnh để chiến đấu với những con quỷ đó. Nhờ ơn phước của Ngài, tôi đã vượt qua chúng. Tôi không còn thấy gì nữa, chỉ còn lại gió thổi.

Hỏi: Đâu là khó khăn lớn nhất đã thay đổi cuộc đời và con người ông?

Đáp: Cuộc đời tôi không quá kịch tích. Không có bộ phim nào hết. Không có một sự hiển linh (epiphany) nào. Mọi thứ phát triển hết sức chậm rãi và dần hé mở. Tôi được thừa hưởng tình yêu với sách từ cha tôi. Tôi từ từ chìm đắm trong đó. Khi nghịch cảnh xảy đến, đẩy bạn vào tù, bạn phải vật lộn với nhu cầu hàng ngày của mình, đối mặt với sự sỉ nhục và nhạo báng.

Ngay cả con gái tôi cũng hỏi tôi: "Tại sao cha lại dại dột đi giúp đỡ những người không giúp gì cho cha? Bởi vì cha đang giúp đỡ mọi người, nên con bị tước đi những gì con xứng đáng được nhận." Những điều này làm tôi cảm thấy mình đã làm gia đình và con gái tôi thất vọng.

Khi vừa ra khỏi nhà tù, tôi không còn gì hết. Tôi thậm chí không thể làm công việc mình lựa chọn: kế toán. Như vậy, chẳng khác nào lấy đi bằng cấp của tôi. Tôi phải đổi sang chiếc xe nhỏ hơn, cắt giảm mọi thứ, bươn chải. Tôi đã cố gắng không tước đi quá nhiều thứ của con gái mình. Tôi tìm một công việc khác để kiếm sống. Cuộc đời là một cuộc đấu tranh không bao giờ kết thúc. Gia đình tôi đã chịu đựng sự thiếu thốn.

Tôi chỉ nói với họ rằng chừng nào chúng tôi còn ở bên nhau và còn là một gia đình tràn ngập yêu thương, đó mới là điều quan trọng nhất, mặc dù tôi không nghĩ bọn trẻ có thể hiểu được. Tôi có thể đưa chúng đến "makan" (các địa điểm ăn uống), chúng tôi có thể đi du lịch giá rẻ, như thế là quá đủ. Chúng đã học được cách hòa nhập với cuộc sống bình thường.

Dĩ nhiên, sau này khi tôi trở thành Thủ hiến, con gái tôi đã ngừng phàn nàn về những gì nó từng bị tước đoạt!

Hỏi: Điều gì đã giúp ông tiếp bước?

Đáp: Tình yêu của gia đình giúp tôi đứng vững. Họ ở cạnh tôi và không ngừng khích lệ tôi. Mặc dù con gái tôi nói rằng tôi thật ngốc nghếch, nó vẫn động viên tôi cố gắng để quay về an toàn, để gia đình chúng tôi lại có thể bên nhau.

Tôi luôn yêu cầu mọi người hãy đọc Kinh Thánh, nhìn vào các nhân vật trong Kinh Thánh và những người khác trong xã hội phải chịu đựng nhiều đau khổ hơn. Hoặc hãy nhớ về những ngày đầu tiên khi chúng ta lâm vào cảnh khốn cùng.

Cha tôi bị tổn thương nhiều hơn bất cứ ai. Có người cha nào muốn tiễn con trai mình vào tù? Ông cảm thấy mình phải chịu trách nhiệm như thể chính ông đã đẩy tôi vào đó, vì một nguyên tắc ông luôn tuân theo. Tôi nghĩ ông đã ước cả nghìn lần rằng hãy để ông thế chỗ tôi. Tôi cũng sẽ cảm thấy như vậy nếu đó là con trai tôi. Tôi sẽ đau khổ nhiều hơn nó. Cha tôi cũng vậy. Ông đã chịu đựng rất nhiều. Trước đó, ông chưa từng nói một lời nào.

Chính cha tôi đã giúp tôi bước tiếp.

Đồng thời, đó là một sự thay đổi trong đức tin. *Nó là một bài kiểm tra xem niềm tin của tôi có thực sự đủ để tôi chịu đựng và vượt qua không.* Ngoài ra, tôi còn có một niềm tin mù quáng rằng tôi sẽ chiến thắng dù không thể nhìn thấy ánh sáng cuối đường hầm. Bạn phải có đức tin. Đó là lý do tại sao bạn cần đọc Kinh Thánh.

Tôi luôn tự nói với mình: "Đêm trước bình minh bao giờ cũng tối nhất. Mọi thứ luôn xấu đi trước khi chúng trở nên tốt đẹp." Đó là cách mà tôi giữ lại sự bình thản trong tâm hồn. Tôi tự nhủ rằng những nhân vật trong Kinh Thánh còn phải chịu đựng nhiều hơn thế. Nếu bạn có đức tin vào Chúa, hãy cố gắng hết sức mình và để Ngài làm nốt phần còn lại dù điều đó có thể mất một thời gian.

Hỏi: Hẳn đã có những thời điểm ông muốn bỏ cuộc?

Đáp: Tất nhiên rồi! Tôi suýt bỏ cuộc rất nhiều lần. Tôi phải ăn Tết Nguyên đán một mình lần đầu tiên trong đời ở một trại giam được giám sát an ninh tối đa. Dù đi bất cứ nơi đâu, bạn sẽ luôn gặp người Trung Quốc đang ăn Tết. Nhưng vào thời điểm đó, tôi không thể ăn mừng năm mới với gia đình hay bất kỳ ai khác. Tôi cảm thấy thực sự cô đơn và nhỏ bé. Nhiều lần tôi muốn bỏ cuộc.

Nhưng tôi đã cầu nguyện. Ở sâu thẳm tuyệt vọng, tôi cầu nguyện. Tôi nghĩ Chúa đã đáp lại lời cầu nguyện bằng cách chạm đến sâu thẳm trái tim tôi. Tôi cảm thấy mình nhỏ bé hơn và như chùng xuống. Tôi tin rằng mình đã nghe thấy tiếng nói của Ngài. Chỉ bằng cách im lặng và cầu nguyện, bạn có thể đi vào trạng thái tĩnh lặng của thiền định. Chính trong trạng thái tịnh tâm tuyệt đối đó tôi đã đầu hàng bản thân. Tôi phải giao nộp hoàn toàn bản thân cho Ngài và quỳ lạy trước mặt Ngài một cách vô ngã. Tôi không nghĩ bây giờ tôi có thể đạt được trạng thái đó một lần nữa.

Thật nực cười nếu nói rằng bạn phải vào tù để tìm thấy chính mình và tìm kiếm Chúa – để xem liệu bạn có xứng đáng với tình yêu của Ngài và của chính mình hay không. Có một số người

không thể đối mặt với bản thân họ. Người mà họ nhìn thấy trong gương là một nhân cách khủng khiếp mà họ phải cùng chung sống. Vì vậy, khi ở một mình, họ rất sợ hãi.

Đôi khi, bạn sẽ cảm thấy xấu hổ về những điều mình đã làm. Đồng thời, hãy chấp nhận nó bởi bạn đã làm nhiều điều tốt hơn điều xấu và bạn có khả năng làm tốt hơn thế nữa.

Hỏi: Trong nghịch cảnh, ông đã tìm thấy chính mình. Nhưng đôi khi trong nhung lụa và đỉnh cao danh vọng, người ta lại đánh mất chính mình. Ông đã đối phó với những thử thách trên đỉnh cao quyền lực với tư cách là Thủ hiến và một người hùng như thế nào?

Đáp: Chỉ mấy từ thôi: "*Mọi thứ rồi sẽ qua đi*." Đỉnh cao quyền lực rồi cũng sẽ mất đi. Những điều tệ hại nhất cũng sẽ trôi qua. Khi tôi đau khổ, tôi tự nhắc mình rằng điều này rồi cũng sẽ qua. Hãy biết tự cân bằng. Hãy đứng vững trên mặt đất nhưng hướng tới các vì sao.

Giờ tôi vẫn giống hệt trước đây. Nhiều người nói tôi không thay đổi. Cách tôi đi lại không giống một Thủ hiến. Tôi không có nhân viên an ninh hộ tống. Tôi biết xuất phát điểm của mình.

Tôi phải sử dụng một từ trong tiếng Phúc Kiến, "*jia kor*" (nghĩa đen là nhấm nháp đắng cay). Tôi có thể phải quay trở lại hoàn cảnh đó bất cứ lúc nào đúng không? Ai mà biết được? Đừng quên bạn đã đạt được vị trí hiện tại như thế nào. Bạn đã trải qua rất nhiều đấu tranh, rất nhiều nỗ lực. Và rất nhiều người đã giúp bạn trở thành con người của ngày hôm nay.

Tôi đã lớn lên dưới cái bóng của cha. Không dễ dàng để trưởng thành dưới một cái bóng lớn đến vậy. Tôi thực sự phải nỗ lực và phấn đấu, để chứng minh thành tựu tôi đạt được là của riêng tôi, không phải là nhờ vào ông. Như thế sẽ khiến tôi coi trọng hơn những gì mình đạt được.

Hỏi: Trưởng thành dưới cái bóng quá lớn của cha mình là điều hết sức khó khăn. Đôi khi để chứng tỏ bản thân, người ta phải cố tình vượt qua để tỏa sáng hơn cha mình. Ông đã cân bằng việc đó như thế nào?

Đáp: Tôi phải chấp nhận một sự thật từ lâu rằng tôi không thể được như cha mình. Cha tôi là duy nhất. Ông là huyền thoại. Tôi không thể thông minh hơn hoặc nguyên tắc hơn cha mình. Tôi không thể vượt qua ông được. Ông là một nhà lãnh đạo có một

không hai trong thế hệ đó. Tôi đã chấp nhận điều này. Tôi muốn là chính tôi. Tôi muốn mình thật xuất sắc ở những lĩnh vực tôi nghĩ mình có thể làm tốt.

Tôi đang ở trong một kỷ nguyên khác. Thời đại của ông đòi hỏi những người như ông làm một người mở đường, một chiến binh dẫn đầu. Đối với tôi, tôi chỉ đang làm công việc của cha tôi để những thành tích của ông được duy trì và gìn giữ. Vậy nên không hề dễ dàng khi bạn trưởng thành dưới cái bóng của cha mình.

Điều đó mang lại cho tôi không gian cần thiết để nuôi dưỡng những giá trị tôi tin tưởng nhưng đồng thời, cũng nhờ sự kiên trì tuyệt đối mà tôi đạt được những thành tựu này.

Tôi giống với một nhà quản lý kiêm lãnh đạo theo nghĩa hiện đại. Tôi xuất phát từ một nền tảng khác so với cha mình. Ông đã phải chiến đấu ngay từ khi mới ra đời. Ông đặt ra ước mơ, tầm nhìn và kế hoạch, còn chúng tôi là những người thực hiện. Tôi có cơ hội tiếp cận với lĩnh vực quản lý doanh nghiệp và thế giới hiện đại. Điều đó đòi hỏi một bộ kỹ năng khác. Ông có thể điều chuyển mọi người còn tôi có thể huy động mọi người làm việc như một nhóm, để tối đa hóa lợi ích và tối ưu hóa hiệu suất. Tôi thu nhận dữ liệu đầu vào và hoàn thành mọi việc. Giờ đây, tôi đang dựa vào một nhóm những người trẻ hơn, như Tony và Anthony (cả hai là Đại biểu DAP của Quốc hội) để hoàn thành công việc. Chúng tôi cùng ngồi bàn bạc và vạch ra chiến thuật.

Hỏi: Ông có được cha khen ngợi vì những thành công đó không?

Đáp: Cha tôi rất tiết kiệm lời khen. Ông là một người Trung Quốc điển hình. Nếu ông không khiển trách bạn, đó chính là sự thừa nhận của ông và như vậy là quá tốt rồi!

Ông không nuông chiều bản thân mà nghiêm khắc với chính mình nhiều hơn bất kỳ ai. Ông luôn muốn chứng minh mình có thể làm tốt hơn. Dù đang ở phe đối lập, ông vẫn truyền cảm hứng cho nhiều người. Ngay cả các nhà lãnh đạo và các bộ trưởng của Đảng Quốc gia Barisan cũng tôn trọng ông. Ong Tee Kiat nói: "Lim Kit Siang là người hùng của tôi."

Ông chính là người cầm vững ngọn đuốc trong những ngày đen tối đó, thúc giục người khác không từ bỏ. Dù ông không có quyền lực, nhưng sức mạnh tư tưởng và tinh thần dũng cảm của ông đã thực sự giải phóng nhiều người Malaysia. Dù tôi đã là một vị Thủ hiến, cha tôi vẫn là một anh hùng vĩ đại hơn tôi nhiều. Mọi người

yêu mến ông nhiều hơn tôi. Đối với những người lớn tuổi, tôi được biết đến là con trai của Lim Kit Siang!

Tại sao ư? Vì ông là người hùng của mọi người và là một người đàn ông đích thực. Ông đã chiến đấu cho những người bình thường. Nếu không ai muốn đấu tranh, họ sẽ nói: "Hãy tìm Lim Kit Siang. Ông ấy sẽ chiến đấu cho bạn." Quá trình quan trọng hơn kết quả. Đôi khi chiến thắng không phải là mục đích duy nhất. Đấu tranh cho những điều đúng đắn mới là quan trọng, thậm chí còn quan trọng hơn kết quả! Vâng, chúng ta có thể thua cuộc nhưng bạn đã chiến đấu cho một điều đúng đắn, có nghĩa là bạn đã chiến thắng!

Hỏi: Ông xử lý những mâu thuẫn và khác biệt giữa hai cha con như thế nào?

Đáp: Tất nhiên, chúng tôi có những điểm khác biệt được cả hai chấp nhận. Chúng tôi nhìn nhận mọi việc từ những góc nhìn khác nhau. Nhưng điều đó không làm suy giảm tình yêu và sự gắn kết giữa cha và tôi. Ông không bao giờ mất niềm tin vào tôi bởi tôi không phải một đứa trẻ dễ dãi. Tôi không phải là người sáng dạ nhất trong gia đình mình. Em trai tôi, một bác sĩ tim mạch, mới là người thông minh nhất. Tôi nổi loạn và là một đứa trẻ phiền toái.

Tôi bị chấn động tinh thần hồi còn nhỏ. Các bạn học tạo thành một vòng tròn xung quanh và chế nhạo tôi bằng cách nói cha tôi là một người xấu. Trong lớp không mấy ai ưa tôi. Tôi là người hướng nội và trầm lặng. Bởi cả gia đình thường xuyên di chuyển nên tôi không có nhiều tình bạn lâu dài. Tôi đã học ở nhiều trường học ở nhiều tiểu bang khác nhau. Tôi cũng có một vài người bạn trong một khoảng thời gian dài, nhưng có chút gì đó không hòa hợp. Tôi không phải là người thông minh nhất, không phải là người sáng dạ nhất, không phải là đứa trẻ nổi tiếng nhất, mà là một đứa trẻ trầm tĩnh nhất lớp.

Tôi chưa bao giờ mong đợi mình có vị trí như ngày hôm nay bởi tôi luôn muốn một cuộc đời yên bình. Tôi chưa bao giờ có tham vọng. Nhưng tôi đã chấp nhận tiếng gọi của bề trên. Nếu bạn hỏi giáo viên của tôi, họ sẽ ngạc nhiên và không bao giờ tin được. Nhìn tôi lúc này, họ sẽ thấy tôi rất khác so với hồi còn là sinh viên. Khi đó, tôi không có chút năng khiếu lãnh đạo nào. Tôi luôn im lặng, đọc sách và không chia sẻ với ai.

Hỏi: Ông có khuyết điểm nào không và ông đã khắc phục nó như thế nào?

Đáp: Là sự thiếu kiên nhẫn. Thỉnh thoảng, tôi là một người ưa rủi ro. Đôi khi, chúng ta phải để mọi thứ phát triển tự nhiên. Bạn cần hiểu được tốc độ phát triển của mình. Giống như một cái cây, hãy thuận theo mùa màng. Sẽ có thời điểm gieo trồng và thời điểm gặt hái. Sẽ có thời gian để sống và để chết. Luôn có thời gian cho mọi thứ. Thời gian để yêu thương, thời gian để ghét bỏ. Chúng ta không thể nói rằng ghét bỏ là sai. Đó là một phần của Đức Chúa Trời. Thiên Chúa ghét tội lỗi. Đó cũng là một phần của tình yêu. Không căm ghét, bạn sẽ không thể biết đến tình yêu.

Hỏi: Chúng ta hãy khám phá sâu hơn. Ông từng nói mình có thể tha thứ, nhưng không thể quên. Điều đó nghĩa là sao?

Đáp: Bạn phải tha thứ cho người khác. Nếu không tha thứ cho người đó, bạn sẽ không tha thứ cho chính mình, và bạn sẽ trở thành những gì bạn căm ghét. Tại sao bạn muốn trở thành những gì mình căm ghét?

Hãy để kẻ thù tự đắm chìm trong nỗi căm ghét của riêng hắn, nhưng đừng quên những điều ác hắn đã làm là để bạn có thể tìm kiếm công lý và đảm bảo công lý được thực thi. Cái ác vẫn là cái ác. Chúa có thể biến điều ác đó thành một điều gì đó tốt đẹp hơn.

Sự thực là tôi không giống Chúa. Ngài có thể tha thứ và quên đi, nhưng tôi là một con người. Tôi không thể quên cái ác đã xảy đến với mình, nhưng tôi sẽ tha thứ cho người đó để dẹp bỏ cảm giác căm ghét trong tim. Bất cứ khi nào nhìn thấy "kẻ thù", tôi vẫn bắt tay với họ. Tôi vẫn cho họ sự tôn trọng nhất định.

Nếu Chúa có thể tha thứ cho tội lỗi của chúng ta, chúng ta cũng phải làm điều tương tự. Chúng ta tha thứ không phải do yếu đuối mà do chúng ta đã đủ mạnh mẽ để buông bỏ. Khi Kinh Thánh bảo chúng ta chìa má ra tức là khuyên chúng ta không nên trả thù. Sự tha thứ không đi cùng sự trả thù, mà đi cùng công lý, được kiểm soát bởi lòng thương xót và sự cảm thông.

Hỏi: Ông có lời khuyên nào dành cho các nhà lãnh đạo trẻ không?

Đáp: Chúng ta vừa là thủ lĩnh vừa là đầy tớ của nhân dân. Hãy nhìn vào Chúa Giê-su, Ngài là một nhà lãnh đạo nhưng Ngài cũng là một người đầy tớ của Đức Chúa Trời. Tại sao Ngài rửa chân cho các môn đệ? Bởi Ngài muốn làm sáng tỏ giá trị của người phục vụ.

Hỏi: Ông đã thực hiện điều đó trong thực tế như thế nào?

Đáp: Trong nền dân chủ, bạn phục vụ mọi người. Bạn phục vụ lợi ích của họ chứ không phải sở thích cá nhân. Bạn phải luôn chiến đấu và bảo vệ kẻ yếu, người bệnh tật và người nghèo. Đừng bao giờ rời mắt khỏi họ. Họ là những người sẽ luôn được Chúa nâng đỡ. Những người hiền lành sẽ thừa hưởng trái đất này. Chúng ta nên làm việc tốt. Chúng tôi đã xóa sạch nghèo đói trong tiểu bang của mình. Sự nghèo đói được định nghĩa là mức thu nhập dưới 770 ringgit mỗi tháng cho một gia đình. Vì vậy, mỗi tháng chúng tôi phải bù vào phần còn thiếu. Có 2.000 gia đình như vậy, tương đương với chi phí lên tới 20 triệu ringgit mỗi năm.

Hỏi: Ông giữ vững sự tập trung bằng cách nào?

Đáp: Đó là nhờ những người đồng chí và bạn bè. Đôi khi, đó là nhờ những người bạn gặp trên đường phố. Khi họ đến với tôi, tôi thấy hy vọng cháy sáng trong mắt họ. Điều đó sẽ luôn nhắc nhở tôi về nhiệm vụ của mình. Đó là lời nhắc nhở về thực tế.

Đừng đánh mất mình vì tất cả đều phụ thuộc vào bạn. Những đứa trẻ. Những người già. Họ đặt hy vọng rất nhiều nơi bạn. Họ luôn chăm chú lắng nghe. Họ bám lấy từng lời bạn nói. Hãy hy vọng. Không phải cho bản thân mà cho con cái của họ. Họ nhìn thấy một điều gì đó tốt đẹp hơn cho tương lai của chính họ. Họ nhìn bạn như thể đang nhìn các ngôi sao điện ảnh vậy! Họ nắm lấy tay bạn. Họ linh cảm về một ngày mai tốt đẹp hơn. Nhiều người ở cả Penang và ngoại ô Penang đã trải qua cảm giác này.

Thú thực, chúng tôi đã không làm điều gì quá đặc biệt. Chúng tôi chỉ làm theo các tiêu chuẩn phổ cập. Hãy làm điều đúng đắn. Đừng ăn cắp tiền của người khác. Trung thành với các quy tắc bạn đã đặt ra. Tôi liên tục truyền bá những thông điệp đó. Tôi đi máy bay hạng phổ thông để đến Singapore. Mọi người hỏi tôi: "Tại sao ông không ngồi hạng thương gia? Tại sao bay hạng phổ thông? Làm vậy thì tiết kiệm được bao nhiêu cơ chứ?" Tôi đồng ý với bạn rằng tôi không tiết kiệm được nhiều tiền. Nhưng tôi muốn gửi một thông điệp mạnh mẽ đến đội ngũ công nhân viên chức của tôi. Tôi muốn cắt giảm chi phí. Nếu tôi có thể tiết kiệm, bạn cũng có thể. Nếu tôi đi vé máy bay hạng thường, bạn có thể làm giống tôi để cắt giảm chi phí.

Không phải là tôi muốn thể hiện. Đó là thông điệp tôi muốn gửi đi: Nếu tiết kiệm được, chúng tôi sẽ tiết kiệm. Bạn là người quản lý ngân quỹ của nhân dân. Bạn phải duy trì sự tín nhiệm thiêng liêng đó.

Lim Hua Min

Nhà lãnh đạo – "người thợ xây" đầy trách nhiệm

"Nghĩ lớn, bắt đầu nhỏ, đào sâu. Hiệu quả thì giữ lại, vô dụng thì bỏ đi. Hãy luôn thận trọng"

Xây dựng một dịch vụ tài chính toàn cầu bền vững và lâu dài là một dấu ấn huy hoàng trong cuộc đời Lim Hua Min những thập kỷ vừa qua.

Vị Chủ tịch Tập đoàn Tài chính Singapore Phillip Capital – một tập đoàn tư nhân đang nắm giữ nhiều tỷ đô-la hiện diện trên hơn 15 quốc gia – không hề xa lạ với việc dẫn dắt tập đoàn qua những cuộc khủng hoảng có tính hệ thống, tiêu biểu là cuộc khủng hoảng Pan Electric năm 1985 đe dọa làm sụp đổ thị trường chứng khoán địa phương.

Cựu sinh viên Trường Victoria này đã nghiên cứu về kỹ thuật hóa học trong trường đại học trước khi có bằng Thạc sĩ về nghiên cứu quản lý và tổ chức điều hành từ Đại học Hoàng gia London.

Sau đó, ông làm việc tại công ty năng lượng khổng lồ Shell trong ba năm trước khi tham gia sàn giao dịch chứng khoán trên cương vị một nhà quản lý nghiên cứu.

Năm 1975, ông Lim bắt tay vào hoạt động kinh doanh chủ chốt đầu tiên của mình với ba đối tác bằng cách tiếp quản một công ty môi giới chứng khoán đang bị phát mại tài sản. Dần dần, ông đã xoay chuyển tình hình cùng với ba thành viên trong gia đình sau khi các đối tác bán cổ phần của họ.

Dẫn dắt công ty vượt qua cuộc khủng hoảng Pan Electric năm

1985 là một trong những thách thức khó khăn nhất ông từng phải đối mặt. “Tôi bị lôi vào văn phòng MAS lúc 5 giờ chiều ngày thứ Sáu. Toàn bộ CEO của các công ty đều có mặt ở đó. Chúng tôi không rời khỏi phòng cho đến 3-4 giờ chiều ngày hôm sau, tức là gần 24 giờ,” ông nhớ lại.

Ông nói thêm: “Vụ việc này nói với tôi rằng ngay cả một tổ chức cũng không chỉ chịu trách nhiệm với riêng mình. Bạn phải có trách nhiệm với cộng đồng.”

Phillip Capital đã phát triển từ một doanh nghiệp đặt tại Singapore thành một tập đoàn có mặt ở khắp các nước như Hoa Kỳ, Anh, Nhật, Ấn Độ, Úc và gần đây nhất là Thổ Nhĩ Kỳ.

Nhưng ông Lim không thấy nản lòng trước trách nhiệm lãnh đạo một doanh nghiệp toàn cầu lớn đến vậy. Thay vào đó, ông tin tưởng vào việc xây dựng một hệ sinh thái vững mạnh có thể hoạt động hiệu quả lâu dài. “Làm ra một chiếc đồng hồ quan trọng hơn xem giờ.” Nói cách khác, bạn nên xây dựng một hệ thống nhắc nhở bạn điều đó.

Ông cũng thẳng thắn trao đổi rằng hợp đồng ký với các CEO không nên có các điều khoản về hoa hồng và tiền thưởng đặc biệt. “Bất cứ khi nào bạn ấn định mức lương của một CEO vào một công thức, anh ta sẽ trở thành sản phẩm của công thức đó. Điều hành hoạt động kinh doanh phức tạp hơn nhiều so với một công thức. Cách bạn trả lương sẽ tạo ra nhịp điệu làm việc cho anh ta. Rất thường xuyên, do quá bối rối, chúng ta lại trả tiền cho người khác đánh cược vào công ty mình.”

Chúng tôi trò chuyện với nhà lãnh đạo chiến lược này tại văn phòng của Raffles City. Ông đã chia sẻ những hiểu biết sâu sắc của mình về nghệ thuật lãnh đạo.

Hỏi: Ai hay điều gì có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Rất nhiều người khác nhau. Nhưng mạnh mẽ nhất vẫn là cha tôi. Ông là một tấm gương để tôi noi theo. Thay vì chỉ dạy tôi những bài học thông thường, ông đã dạy tôi về doanh nghiệp và sự chính trực.

Ông là một doanh nhân kinh doanh lốp xe, trước tiên là một chủ tiệm bán lốp, sau đó là một chủ đại lý. Nhờ sự chính trực của mình mà ông được các đối tác làm ăn tin tưởng tuyệt đối. Thậm chí sau khi qua đời, họ còn nhờ ông giúp phân chia tài sản thừa kế cho

con cháu bởi vì một trong số họ có đến ba người vợ.

Doanh nghiệp và sự chính trực là một sự kết hợp mạnh mẽ. Những điểm này ở ông đã khắc sâu trong tôi và củng cố cuộc hành trình của riêng tôi. Trong những năm sau đó, điều này lại một lần nữa được củng cố bởi niềm tin tôn giáo – những điều tôi đã học được từ Kinh Thánh.

Hỏi: Ông có thể kể lại một trải nghiệm đáng nhớ đã thay đổi cuộc đời, ảnh hưởng và định hình cách ông lãnh đạo sau này không?

Đáp: Có hai sự kiện lớn. Đầu tiên là vào khoảng cuối những năm 1970 hoặc 1980, khi còn là một thành viên mới của Phillip, tôi đã đề nghị bán nó, không phải vì tôi không thể quản lý hoặc phát triển công ty. Tuy nhiên, một đối tác cấp cao khác của tôi, nay đã chết vì bệnh ung thư, đã bán lại cổ phần của ông ta cho tôi bởi vì không thể huy động vốn để mua lại trong khoảng thời gian yêu cầu.

Đó là cách tôi trở thành đối tác cao cấp của công ty. Nhưng tôi đã từ bỏ điều đó khi mới bắt đầu. Khi bạn là lực lượng chủ chốt xây dựng nên doanh nghiệp, bạn sẽ học được rằng: "Những gì bạn có thể làm ra, bạn cũng có thể bỏ đi." Bạn cần học cách nhìn vào bản chất tạm thời của sự vật. Một khi đưa ra quyết định từ bỏ, điều đó sẽ giải phóng bạn khỏi gánh nặng và cho phép bạn bắt đầu lại.

Hỏi: Khi đó ông đã suy nghĩ như thế nào? Tại sao ông có thể đưa ra quyết định như vậy?

Đáp: Đó là sự kết hợp của nhiều yếu tố. Tôi phải lựa chọn giữa việc bán nó đi hoặc chiến đấu và có thể dẫn đến sự diệt vong của công ty. Tôi đã bán đi và tiếp tục. Học cách bỏ cuộc, đặc biệt với những gì bạn đã xây dựng, là một trải nghiệm khó quên. Nhưng bạn sẽ có cơ hội để làm lại. Lúc đó tôi còn là một thanh niên. Bây giờ, tôi sẽ phải cân nhắc nhiều hơn.

Bạn cần nhìn nhận rằng bản chất của cuộc sống là sự quản lý – khi đó, sự chuyển tiếp giữa quyền làm chủ và quyền quản lý sẽ trở nên rõ ràng hơn.

Hỏi: Còn những trải nghiệm khác thay đổi cuộc đời ông thì sao?

Đáp: Đó là khi tôi trải qua ca phẫu thuật tim cách đây chừng 10 năm. Rất nhiều bạn bè tốt đã khuyên tôi nên sống chậm lại. Bạn sẽ nhận ra mình chỉ có một cuộc đời để sống, vì vậy bạn sẽ muốn

một cuộc sống trọn vẹn thay vì trống rỗng. Có thể bạn sẽ chịu trách nhiệm và tiến về phía trước – sống lâu không quan trọng bằng sống có ý nghĩa và lắng nghe tiếng gọi thôi thúc từ bên trong.

Vài ngày trước ca phẫu thuật, tôi nhận ra mình đã trải qua mọi thứ trong đời. Điều tôi quan tâm nhất không phải là cái chết mà là trách nhiệm và những người tôi bỏ lại phía sau. Giờ tôi làm việc thậm chí còn chăm chỉ hơn trước. Tôi cũng theo dõi sát sao chế độ ăn kiêng và tập thể dục – tôi bơi và tập thể dục ba lần mỗi tuần.

Hỏi: Ông nghĩ sao về cuộc khủng hoảng trên thị trường chứng khoán Singapore năm 1985?

Đáp: Đó là sự kiện đã thay đổi cách suy nghĩ của tôi – cuộc khủng hoảng Pan Electric. Tôi được gọi đến văn phòng MAS tại Kho bạc vào lúc 5 giờ tối ngày thứ Sáu. Tất cả các công ty môi giới và CEO đều ở đó. Có 19 người chúng tôi cộng thêm một số ngân hàng. Chúng tôi ngồi trong một căn phòng nhỏ và không đi đâu cho đến tận 3-4 giờ chiều ngày hôm sau, tức là gần 24 giờ liên tục.

Vào thời điểm đó, quyết định được đưa ra là mọi người phải nhảy lên một chiếc thuyền cứu sinh để cứu vãn nền công nghiệp. Tất cả chúng tôi đều thiệt hại khi thị trường đổ vỡ. Bảy trong số 19 công ty đã đóng cửa. Tất nhiên, những người đã gặp tổn thất sẽ ký vào bất cứ thứ gì. Những người không mấy thiệt hại bị ép phải ký một khoản bảo lãnh 6 triệu đô-la Mỹ. Một công ty môi giới nói rằng vốn công ty chỉ có 3 triệu đô-la Mỹ, vậy họ sẽ ký một khoản bảo lãnh 6 triệu đô-la Mỹ như thế nào đây? Chúng tôi không phải là người mắc lỗi, nhưng tôi nhận ra rằng đó là trách nhiệm với cộng đồng.

Sự kiện này đã dạy tôi rằng một tổ chức không những phải có trách nhiệm với chính mình mà còn với cộng đồng nữa.

Hỏi: Ông đã xử lý như thế nào trong tình huống đó? Ông đã nghĩ gì vào thời điểm đó?

Đáp: Năm đó chúng tôi vẫn có lợi nhuận, nhưng chỉ khoảng 100.000 đô-la Mỹ. Tôi đã suy nghĩ: "Chúng ta giải quyết vấn đề này như thế nào đây?" Ban đầu chúng tôi đề nghị dành 50% tiền môi giới đóng góp cho quỹ. Cuối cùng, chúng tôi đã chỉ dành 25% và ký một khoản bảo lãnh trị giá 6 triệu đô-la Mỹ. Chúng tôi được yêu cầu không rời khỏi phòng cho đến khi vấn đề được giải quyết.

Từ sự việc này, tôi đã học được rằng mặc dù có vẻ không công

bằng, chúng tôi vẫn phải có trách nhiệm với cộng đồng. Khi hệ thống thất bại, các tổ chức đơn lẻ và cá nhân sẽ bị ảnh hưởng. Vì vậy, chúng tôi có trách nhiệm duy trì sự sống còn của hệ thống.

Hỏi: Ngày nay, ông dẫn dắt tập đoàn của mình như thế nào?

Đáp: Tạo ra một chiếc đồng hồ để theo dõi thời gian quan trọng hơn là việc hỏi giờ. Nói cách khác, bạn cần tiếp tục xây dựng hệ thống.

Một trong những vấn đề cơ bản hiện nay là sai lầm trong việc phân biệt giữa nhân viên chủ chốt và nhân viên hợp đồng. Bạn không bao giờ nên trả lương cho nhân viên nòng cốt, bao gồm CEO, bằng các điều khoản hợp đồng – hoa hồng và tiền thưởng đặc biệt hoặc hoa hồng doanh thu như các tay môi giới. Khi bạn nhầm lẫn giữa hai khái niệm đó, bạn đã tạo ra một kẻ lừa đảo – anh ta được trả tiền để lấy công ty ra đánh cược. Nếu họ thua cược, cùng lắm là họ chỉ mất việc. Nhưng trong vai trò một cổ đông, bạn sẽ mất toàn bộ công ty. Bạn cần những nhân viên nòng cốt để kiểm soát nhân viên hợp đồng. Nhưng chúng ta thường để nhân viên hợp đồng điều hành công ty.

Rất nhiều người không hiểu sự chuyển đổi từ nền kinh tế công nghiệp (trong đó tư liệu sản xuất xuất chủ yếu là máy móc và cây cối) sang nền kinh tế tri thức (trong đó tư liệu sản xuất chủ yếu nằm sẵn trong con người, ví dụ dịch vụ tài chính) đã thay đổi phương tiện sản xuất.

Thật không may, những lần kiểm soát nội bộ, thanh tra, kiểm tra và kiểm toán độc lập không bao quát được bộ phận này. Họ luôn che giấu nội dung kiểm tra nội bộ. Nhưng nếu cả nhân viên nòng cốt và nhân viên hợp đồng đều được thanh toán theo hợp đồng, doanh số bán hàng và lợi nhuận kinh doanh, họ có thể thông đồng với nhau. Vậy ai sẽ kiểm tra ai? Bạn phải tách biệt hai đối tượng đó, để có thể thực hiện kiểm tra chéo. Đó chính là sự thiếu hiệu quả của toàn bộ hệ thống tài chính. Đó là bản chất. Tôi luôn đảm bảo rằng không có CEO nào của tôi được trả lương theo nguyên tắc đó.

Hỏi: Ông đã duy trì động lực làm việc của các nhân sự kỳ cựu như thế nào?

Đáp: Đúng là tôi đã mất đi một số nhân sự cực kỳ tài năng nhưng những người ở lại sẽ hiểu rõ vấn đề. Sau cùng, sự khác biệt giữa người xây nhà với một nền móng vững chắc và những người xây

nhà với một nền móng yếu ớt sẽ lộ rõ.

Chúng tôi nhấn mạnh và áp dụng những giá trị cốt lõi này trong tổ chức. Các các giá trị cơ bản trong công ty của tôi bao gồm "Kinh doanh" và "Chính trực". "Kinh doanh" nghĩa là đặt ra tầm nhìn. Còn "Chính trực" nghĩa là đặt ra các giá trị.

Xây dựng lòng tin với nhân viên qua thời gian là điều thiết yếu. Niềm tin có hai chiều và là một quá trình liên tục. Hai chiều đó là: "Điều chỉnh theo những giá trị/góc nhìn của thế giới" và "Khả năng truyền tải".

Phải có sự gắn kết liên tục và củng cố những giá trị/góc nhìn của thế giới với nhân viên. Nhưng để xây dựng sự tin tưởng, yếu tố thứ hai là nhân viên đó phải chứng minh được bằng kết quả công việc thực sự. Họ phải thể hiện được khả năng "trong cả quá trình" thay vì trong "một thời điểm". Sau đó, tiền thưởng sẽ được trao cho nhân viên dựa trên hiệu quả hoạt động của công ty "trong cả quá trình".

Đặt con người lên trên hết. Nhiều nhà lãnh đạo quá nhấn mạnh vào các sản phẩm, quy trình, nền tảng và kết quả. Cuối cùng, chính con người mới là người thực hiện những thứ đó. Đức Chúa Trời đánh giá con người cao hơn mọi thứ, không phải vì những thứ khác không quan trọng. Cách chúng ta tiếp cận các vấn đề nên đặt con người lên trên hết. Văn hóa làm việc và tầm nhìn của chúng ta nên được điều chỉnh bởi nguyên tắc này. Đôi khi chúng ta có thể chấp nhận mất tiền. Cuối cùng, điều quan trọng hơn cả là mọi người học hỏi được gì từ những tổn thất đó.

Hãy làm tốt hơn trước khi hạ giá. Giảm giá và chấp nhận bán rẻ hơn. Nhưng tạo ra một sản phẩm tốt hơn khó hơn nhiều. Tất nhiên, chúng ta muốn được cả hai thứ. Nhưng trọng tâm cần đặt vào chất lượng sản phẩm.

"Quá trình" quan trọng hơn "thời điểm". Tôi đã học được điều này từ ông Lý Quang Diệu. Khi ông qua đời, cả quốc gia đã ngưỡng mộ ông bởi toàn bộ "quá trình" thay vì "một thời điểm" cụ thể nào đó trong suốt 50 năm ông phục vụ đất nước. Chúng tôi cảm thấy ông đáng được tôn vinh. Nhiều người đã xếp hàng chờ đợi trong tám giờ để thể hiện lòng biết ơn sâu sắc nhất đối với ông.

Thật không may, chúng ta có xu hướng xem xét các vấn đề trong cuộc sống tại từng thời điểm thay vì chú tâm đến cả quá trình, dù là công việc hay lòng tin. Một số nhân viên nói với tôi: "Tôi không

thích đồng nghiệp của mình nên tôi sẽ nghỉ việc" hay "Có người trả cho tôi nhiều hơn vài đô-la, tôi nghỉ việc". Chúng ta thường quá thiển cận và chỉ nhìn vào các vấn đề đơn lẻ tại từng thời điểm thay vì cả quá trình. Nếu chúng ta nhìn vào dài hạn thay vì quan tâm đến các mục tiêu ngắn hạn, tôi tin rằng chúng ta sẽ có một góc nhìn cuộc sống tốt đẹp hơn.

Tôi hỏi các nhân viên chủ chốt của mình xem họ có muốn nhận tiền hoa hồng không. Họ từ chối, bởi nếu bạn nhận tiền hoa hồng, bạn sẽ làm việc ích kỷ và bắt đầu cãi nhau như chó với mèo chứ không theo một đội nữa. Đó là những biện pháp thúc đẩy kết quả trước mắt hơn là sự bền vững lâu dài.

Một khi ai đó đã đồng hành cùng chúng tôi trong năm năm, họ sẽ ở lại trong một thời gian dài bởi họ đã nhận ra sự khác biệt.

Hỏi: Ông lãnh đạo công ty như thế nào trong thời kỳ khủng hoảng và khi công việc kinh doanh thuận lợi?

Đáp: Bạn sẽ chuẩn bị trong thời kỳ khó khăn và gặt hái thành quả khi thời điểm phù hợp đến. Nghĩa là khi thời cơ đến, bạn không nên mở rộng kinh doanh mà nên thu hoạch. Còn khi gặp bất lợi, bạn có thể sử dụng các nguồn lực tích lũy trước đó để đổi mới hoặc đa dạng hóa cho vòng lặp tiếp theo.

Khi thời cơ chín muồi, bạn tối ưu hóa được toàn bộ năng lực của mình. Vì vậy, bạn nên thu hoạch. Bạn nên tận dụng cơ hội đó để tối đa doanh thu và lợi nhuận.

Khi gặp bất lợi, bạn nên phát triển tổ chức hoặc thực hiện các phi vụ mua lại. Trong những thời điểm đó, bạn sẽ luôn có dư nguồn lực để xây dựng và đa dạng hóa cho giai đoạn tăng trưởng tiếp theo. Bạn cũng có thể mở rộng địa bàn. Một cách khác để mở rộng là mua lại. Khi đó, bạn sẽ mua được đúng giá. Khi nền kinh tế đang diễn ra tốt đẹp, giá mua sẽ đắt cắt cổ.

Những công ty hiệu quả luôn hái ra tiền trong cả thời điểm thuận lợi lẫn khó khăn. Nếu đang mất tiền trong những thời điểm khó khăn, bạn đang chơi với lửa. Vai trò của kinh doanh là cung cấp một đề xuất đáng giá đến khách hàng. Vì vậy, lúc nào doanh nghiệp của bạn cũng nên làm ăn có lãi. Tất nhiên, bạn có thể chấp nhận kiếm ít hơn khi nền kinh tế đang gặp khó khăn.

Hỏi: Ông đã chuẩn bị cho công việc kinh doanh trong dài hạn như thế nào?

Đáp: Luôn có hai loại sai lầm: (1) Không làm những việc cần làm hoặc (2) làm không đúng cách. Hầu hết sai lầm chúng ta mắc phải thuộc loại thứ hai, liên quan đến việc thi hành. 95% sai lầm của chúng ta trong kinh doanh xuất phát từ nguyên nhân này.

Việc thực hiện có liên quan đến bốn chữ P (Platform – Nền tảng, Product – Sản phẩm, Process – Quá trình, và People – Con người). Đó chủ yếu là các quá trình điều khiển hoạt động kinh doanh. Tiếp theo đó ba chữ C (Compliance – Tuân thủ, Capital – Vốn, và Customer – Khách hàng) là nhân tố tạo ra môi trường làm việc hoặc kết quả.

Tôi nhận thấy rất nhiều người không thể phân biệt giữa động lực thúc đẩy và kết quả. Lập ngân sách, các tài khoản và con số tài chính là kết quả, là xem giờ chứ không phải lắp ráp đồng hồ. Trong các cuộc họp của ban quản lý và hội đồng quản trị, chúng ta thường xuyên chỉ tập trung vào kết quả thay vì quá trình dẫn đến kết quả đó.

Ví dụ, nhân viên đến hỏi tôi về một vấn đề. Họ có xu hướng coi đó là lỗi loại 1 – họ đổ lỗi cho việc bán hàng, điều gì đó không liên quan đến bản thân họ hoặc họ tuyên bố đã chọn sai người hoặc nền tảng có vấn đề. Nhưng tôi sẽ luôn hỏi lại họ đó là vấn đề loại 1 hay loại 2. Nếu đó là vấn đề loại 2, đó là vấn đề của họ chứ không phải của tôi. Tôi sẽ yêu cầu họ quay về và tự giải quyết. Tôi không phải nhúng tay quá sâu vào công việc quản lý. Nếu là lỗi loại 1, đó là trách nhiệm của tôi.

Nếu bạn tập trung vào bốn chữ P, ba chữ C còn lại sẽ được thực hiện mượt mà.

Hỏi: Ông đã xây dựng nên một đế chế tài chính gồm nhiều nhân viên trên 15 quốc gia. Ông đã quản lý tất cả như thế nào?

Đáp: Niềm tin và sự minh bạch là rất quan trọng. Đừng quản lý một cách vi mô – họ sẽ gửi báo cáo hàng tháng từ khắp nơi trên thế giới về cho tôi. Chúng tôi tương tác như vậy và khi cần thiết, họ sẽ bay đến chỗ tôi, hoặc tôi bay đến chỗ họ. Hai lần một năm, chúng tôi có một hội nghị toàn cầu kéo dài hai ngày ở Singapore hoặc Malaysia: một hội nghị cho doanh nghiệp bán lẻ và một cho phía công ty.

Họ nộp báo cáo một năm hai lần và chúng tôi cùng nhau suy nghĩ về các vấn đề đang tồn tại. Làm như vậy là minh bạch nhất. Một lý do khiến tôi không phát hành cổ phiếu ra công chúng là để duy trì

sự minh bạch trong nội bộ công ty. Chúng tôi có đội ngũ quản lý và kiểm toán rủi ro đi khắp thế giới để đảm bảo các tiêu chuẩn quản trị được thực hiện tốt.

Như tôi đã đề cập trước đây, niềm tin có hai chiều – đó là sự liên kết giữa các giá trị, tính cách và khả năng thực hiện. Niềm tin không được ngắt quãng, đó là một quá trình liên tục. Bạn sẽ bắt đầu từ chỗ không có niềm tin, khi mọi người đều độc lập, đến chỗ mọi người đồng ý tư vấn và tin tưởng nhau. Bạn phải duy trì sự liên tục đó.

Để tránh những vấn đề chính trị và bè phái trong công ty, chúng tôi luôn cố gắng họp nhóm. Hiếm khi chúng tôi gặp riêng, trừ phi đó là các buổi tư vấn cá nhân. Trong hầu hết các vấn đề bình thường, chúng tôi luôn trao đổi theo nhóm, đặc biệt là từ quan điểm của CEO, để đảm bảo sự cởi mở, toàn diện và minh bạch.

Hỏi: Ông đã dẫn dắt Phillip vượt qua khủng hoảng như thế nào?

Đáp: Chúng tôi luôn nghĩ rằng khủng khoảng chính là cơ hội. Mọi tình huống đều có những điểm đáng lạc quan. Tôi tin rằng những doanh nhân xuất sắc về cơ bản phải là một người lạc quan nhưng thường xuyên làm việc như một kẻ bi quan. Đó là toàn bộ khái niệm về sự hoài nghi lành mạnh, bởi vì trong cả trăm đề xuất kinh doanh, bạn chỉ có thể chấp nhận một hoặc hai cái.

Chúng tôi đã trải qua các cuộc khủng hoảng ở những nơi khác nhau trên thế giới, nhưng chúng tôi ngày càng ít phải đối mặt với những cuộc khủng hoảng mang tính sống còn hơn. Tuy nhiên, khi bạn phát triển, sự rệu rã sẽ xuất hiện, những thói quen sai lầm, tệ quan liêu sẽ xuất hiện – bạn sẽ phải chiến đấu nhiều hơn với bệnh dịch, thậm chí là bệnh ung thư, thay vì các tai họa. Vì vậy, không có cách nào khác ngoài việc đọc sách và tự nhìn nhận chính mình để giúp bạn nhìn ra một mô hình khác để dịch chuyển mô hình hiện tại.

Nếu bạn chỉ có một sản phẩm và một nền tảng duy nhất, mọi chuyện hết sức đơn giản. Nhưng khi bạn chuyển sang nhiều sản phẩm và nhiều kênh phân phối, sự phức tạp sẽ tăng lên theo cấp số nhân. Vậy bạn sẽ duy trì mọi thứ đơn giản bằng cách nào? Một bản báo cáo ngày càng dày sẽ không biến bạn trở thành một quản lý tốt hơn. Ngoài ra, quá nhiều sự lựa chọn cũng dẫn đến sự rối rắm.

Tiếp đến là nguyên tắc trì hoãn. Nếu bạn đang sản xuất hàng loạt,

khái niệm đưa ra là bạn sẽ chuyển quyền lựa chọn phù hợp đến khách hàng cuối cùng, tức là di chuyển lựa chọn đó lên đầu trong chuỗi giá trị. Bằng cách này, tôi giữ được sự đơn giản. Ví dụ, Subway có rất nhiều lựa chọn bánh sandwich nhưng họ không làm sẵn cái nào mà chỉ đợi khách hàng đến lựa chọn. Thay vào đó, họ chỉ cần quản lý nguyên liệu. Khi làm như vậy, tôi chỉ tập trung vào việc quản lý 10 nguyên liệu thay vì phải quản lý đến 10! (giai thừa) sản phẩm tồn kho.

Hỏi: Ông có lời khuyên nào dành cho các nhà lãnh đạo trẻ không?

Đáp: Hãy nghĩ lớn, bắt đầu thật chậm và nghiên cứu thật sâu. Giữ lại những thứ có tác dụng và bỏ đi những thứ không hiệu quả. Luôn luôn thận trọng.

Chuyển từ quan tâm sang trách nhiệm – trưởng thành là thay đổi theo hướng đó. Nếu bạn tập trung quá nhiều vào các quyền lợi theo mong muốn cá nhân, bạn vẫn đang sống như thời sinh viên. Tôi không nói rằng mong muốn cá nhân là sai trái, nhưng trách nhiệm và lợi ích luôn luôn song hành. Một công ty là gì? Đó là một nhóm người đến với nhau để cùng chịu trách nhiệm lẫn nhau.

Bạn sẽ nghĩ gì trong lúc hấp hối? Bạn sẽ quan tâm đến điều gì? Bạn sẽ quan tâm đến trách nhiệm mà mình đã để lại phía sau.

Hỏi: Ông muốn để lại di sản nào cho cuộc đời?

Đáp: Sáng tạo và thiết kế một hệ thống sinh thái lành mạnh – chuyển dịch từ cá thể sang đoàn thể, tài sản chung, mạng lưới, và cuối cùng là hệ sinh thái.

Thách thức đối với tôi luôn là xây dựng một mạng lưới các hệ sinh thái. Cho dù bạn đang nói về kinh doanh hoặc nói về cộng đồng dưới góc độ tài chính vi mô cũng vậy. Bạn sẽ xây dựng một mạng lưới các hệ sinh thái như thế nào để đảm bảo tính bền vững?

Tính bền vững phải là định hướng phát triển và điều này sẽ củng cố những thành quả thu được vì lợi ích chung.

Lim Siong Guan
Nhà lãnh đạo hướng về tương lai

"Nghĩ cho tương lai, nghĩ về con người, nghĩ đến sự hoàn hảo"

Ngài Lim Siong Guan có một sự nghiệp lẫy lừng trong các cơ quan nhà nước. Ông từng giữ chức Thứ trưởng Bộ Quốc phòng, Bộ Giáo dục, Bộ Tài chính và Thư ký Văn phòng Thủ tướng. Ông cũng là người đứng đầu Bộ Nội vụ của Singapore từ năm 1999 tới 2005.

Trong suốt khoảng thời gian làm công chức, ông là một nhà lãnh đạo, một người hướng dẫn, một người thầy rất được kính trọng. Cuốn sách *The Leader, The Teacher and You… Leadership Through the Third Generation* (tạm dịch: *Nhà lãnh đạo, người thầy và bạn… lãnh đạo thông qua thế hệ thứ ba*) do ngài Lim viết về cuộc đời của chính mình là một trong những đầu sách bán chạy nhất trong khu vực. Trong sách có rất nhiều kinh nghiệm lãnh đạo bổ ích của tác giả.

Hiện tại, ông là Chủ tịch Quỹ đầu tư GIC, quản lý vốn đầu tư cho quỹ dự trữ bình ổn hối đoái Singapore. Thủ tướng Lý Hiển Long đã dành những lời có cánh cho những thành tựu mà ngài Lim đã đạt được: "Trong suốt sự nghiệp của mình, ông đã thiết lập một sự hiểu biết kỳ tài về những khó khăn mà đất nước Singapore đang gặp phải và phát triển một tầm nhìn về cách các dịch vụ công của chúng ta cần phải vận hành. Ông đã biến tầm nhìn đó trở thành những chiến lược và chương trình hợp lý."

Ngài Lim còn hơn cả một công chức bình thường. Thay vì chỉ biết làm theo chỉ thị của Thủ tướng cho mỗi bộ nhất định, ông là chuyên gia nghĩ ra những ý tưởng mới mẻ, một nhà lãnh đạo hướng về tương lai. Dưới cương vị Thư ký Văn phòng Thủ tướng và sau đó là người đứng đầu Bộ Nội vụ, ông đã đề xuất và đấu tranh cho PS 21 (Public Service for the 21st century) tạm dịch là

Dịch vụ Công của thế kỷ 21, một ý tưởng chiến lược đã giúp Dịch vụ Công ở Singapore biến chuyển đáng kể về cách thức hoạt động, trở nên tốt hơn và tập trung vào người dân hơn.

Ý tưởng táo bạo trên thôi thúc các viên chức ở tất cả các cấp trong mỗi Bộ tham gia vào sự thay đổi, tiếp nhận thay đổi và cố gắng thay đổi. Ông quả là một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng. Chúng tôi có dịp trò chuyện với ngài Lim Siong Guan bên tách trà để tìm hiểu quan điểm lãnh đạo cũng như kinh nghiệm của ông.

Hỏi: Ai và điều gì đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc phát triển khả năng lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Tôi là Thư ký riêng cho Thủ tướng đầu tiên của Singapore, ông Lý Quang Diệu, trong ba năm từ năm 1978 đến 1981. Thủ tướng là một người hướng dẫn tuyệt vời. Tôi đã có cơ hội được họp chung với các nhà lãnh đạo đất nước, những nhân vật quan trọng và các nguyên thủ quốc gia. Tôi cùng Thủ tướng đi công tác khắp nơi và thường được ông chia sẻ những trăn trở về đất nước Singapore. Ông quả thật là một người nhìn xa trông rộng, một chiến lược gia đại tài với tầm nhìn bao quát. Ông luôn tập trung vào những yếu tố cốt lõi và giữ cho mình lòng tin khó xoay chuyển. Điển hình, ông tin rằng những điều cần thiết nhất cho một quốc gia nhỏ như Singapore chính là chế độ trọng dụng nhân tài cũng như sự hài hòa giữa sắc tộc và tôn giáo.

Thủ tướng luôn cân nhắc đến những yếu tố thiết yếu và kể cả những yếu tố người ta cho là kém thiết yếu. Vì vậy, ông ấy đam mê việc "xanh hóa" Singapore và tìm hiểu rất nhiều điều chi tiết như là nên trồng loại cây nào, cách trồng ra sao. Ông không muốn biến Singapore trở thành một khu rừng bê tông mà thay vào đó là vạch ra chiến lược để xây dựng một "quốc đảo xanh".

Tương tự như việc sáp nhập Đại học Quốc Gia Singapore và Đại học Nanyang chẳng hạn. Bên cạnh việc để tâm đến những vấn đề trọng yếu, Thủ tướng Lý Quang Diệu còn chú ý đến rất nhiều việc nhỏ khác.

Một nhân vật khác cũng có ảnh hưởng sâu sắc đến tôi, đó là cố Giáo sư Ngô Khánh Thụy, nguyên Phó Thủ tướng Singapore, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng, Bộ trưởng Bộ Tài chính và Bộ trưởng Bộ Giáo dục. Một chiến lược gia cừ khôi. Ông còn là người rất thích áp dụng tôn chỉ học đi đôi với hành: "Nếu cái đó mang lại hiệu quả thì tốt. Còn nếu không, thử cái khác."

Ông đã đưa ra những phát kiến tầm cỡ quốc gia như việc biến Jurong từ vùng đầm lầy trồng đước thành một cụm công nghiệp. Ông còn sáng lập Hội đồng Phát triển Kinh tế để thu hút đầu tư nước ngoài vào Singapore. Ông cũng chính là người thắp lửa cho ý tưởng sáng lập Ngân hàng Trung ương Singapore và Quỹ đầu tư GIC, một doanh nghiệp đầu tư nhà nước.

Không chỉ tập trung vào những mặt thiết yếu của đất nước, ông còn chú tâm đến những lĩnh vực lép vế hơn như nghệ thuật. Điển hình là việc thành lập Dàn nhạc Giao hưởng Singapore và thuyết phục Choo Huey, một nghệ sĩ dương cầm người Singapore nổi danh quay trở lại quốc đảo này để làm nhạc trưởng lĩnh xướng cho Dàn nhạc Giao hưởng trên. Không thể phủ nhận rằng thành tựu lớn nhất mà cố Giáo sư để lại chính là việc thành lập Quân đội Singapore, một đội quân tinh nhuệ, uy tín, có nhiệm vụ giữ vững nền hòa bình cho đảo quốc.

Tôi luôn ghi nhớ câu nói nổi tiếng của Giáo sư Ngô: "Cách duy nhất để tránh mắc sai lầm là chẳng làm gì cả." Ông luôn đắm chìm trong trí tưởng tượng và khát khao hiện thực hóa nó. Nghĩ đến ông, tôi cảm thấy bị thôi thúc phải nghĩ thông, nghĩ xa và hành động ngay lập tức. Tâm trí ông rất sống động, không ngừng tò mò về mọi thứ và cố gắng để tiếp cận chúng. Điều đó không chỉ truyền cảm hứng cho tôi khi mới bắt đầu ý tưởng thành lập Lực lượng Vũ trang Singapore (MINDEF) trong Bộ Quốc phòng và sau đó là PS 21, mà còn thúc đẩy ngành dân chính đạt đến trình độ tiên tiến nhất.

Mục tiêu của PS 21 là mong muốn người dân hoạt động hết năng suất của mình. Chúng ta đón chờ thay đổi, tiếp nhận thay đổi, và thực hiện thay đổi. Ý tưởng hoạt động dựa trên ba tiêu chí: (1) Sử dụng kịch bản sẵn có như bộ công cụ định hình cho tương lai. (2) Kế đến là xác định rằng thay đổi diễn ra liên tục, đón nhận thay đổi nghĩa là phải cởi mở và chấp nhận nó. Chúng ta hình thành những đội ngũ cải thiện công việc để mọi người đều có thể tham gia vào sự khởi đầu và quá trình thay đổi. (3) Và cuối cùng là thực hiện những thay đổi đó để đạt được hiệu quả cao nhất. Nguyên lý tổng quan của việc này là: "Cải cách đến từ hành động, cách mạng đến từ kết quả."

Hỏi: Trải nghiệm đáng nhớ nào đã thay đổi cuộc đời, tác động và định hình phong cách lãnh đạo của ông?

Đáp: Trải nghiệm thay đổi cuộc đời tôi hoàn toàn đó là trở thành một tín đồ Cơ Đốc giáo, nỗ lực sống và làm theo những lời dạy

trong Kinh Thánh, ví dụ như yêu thương hàng xóm và biết vị tha. Tôi cũng nghiệm được rằng vai trò của một lãnh đạo là phụng sự nhân dân và giúp họ có một cuộc sống xứng đáng nhất.

Hỏi: Đâu là di sản ông để lại ở mỗi nơi mà ông đã từng làm việc?

Đáp: Ở mỗi nơi từng làm việc qua, tôi luôn muốn biến nó trở thành một tổ chức tốt để mỗi cá nhân có thể phát triển hết khả năng của mình. Với một quốc gia như Singapore, chúng ta cần những con người hàng đầu và luôn hướng về tương lai. Chúng ta không được tự mãn. Chúng ta cần những con người biết nghĩ và biết hoàn thiện bản thân từng ngày. Chúng ta cần phải tốt từ những điều cơ bản nhất và luôn biết duy trì điều đó.

Đó chính là tâm thế của một người muốn dẫn đầu. Để trở thành người tiên phong, ta phải không ngừng học tập và có khả năng tự tạo ra những thứ của riêng mình. Trí lực của người về nhất phải nhanh hơn và tốt hơn người về nhì.

Tâm trí của người đứng đầu là luôn muốn khám phá khả năng của những thứ xung quanh và hiểu được tại sao vạn vật lại vận hành theo cách như vậy. Học cách tư duy độc lập và tiếp thu mọi nguồn lực có liên quan. Tại mỗi nơi tôi làm việc, tôi hay gửi email cho từng người, hỏi họ ba việc họ nên làm và không nên làm. Việc này giúp tôi có cái nhìn khái quát về điều mà họ cho là quan trọng trong công việc.

Tôi tin rằng ai cũng muốn làm thật tốt và đạt được thành công. Chúng ta cần phải tìm ra nguyên nhân kìm hãm chúng ta và loại bỏ chúng. Con người ai cũng có quyền chia sẻ hoài bão của mình. Tôi không tin vào những nhà lãnh đạo độc tài, vì khi đó chỉ có một tầm nhìn được chấp nhận. Tôi muốn lắng nghe người dân đang nghĩ gì, muốn gì và từ đó kết tinh thành những ý tưởng hoàn hảo.

Hỏi: Đâu là những thói quen ông thường duy trì trong cuộc sống hằng ngày?

Đáp: Đầu tiên, đó là đọc. Tôi đọc bất cứ thứ gì tôi thấy thú vị. Sau đó, tôi thích đưa ra những quan điểm và ý kiến về những thứ đã đọc được, việc đó giúp tôi nảy sinh nhiều ý tưởng hữu ích.

Thứ hai, tôi thích trò chuyện với mọi người, muốn biết xem họ mong muốn điều gì và biết điều gì. Tôi rất cởi mở trong việc học hỏi từ người khác.

Thứ ba, tôi có khả năng lắng nghe người khác một cách chăm chú

ở bất kỳ cấp độ nào, dù có dùng đến lời nói hay không.

Sau tất cả, tôi cảm thấy mình giống như người quản gia trong dụ ngôn The Parable of the Talents (tạm dịch: Những yến bạc). Truyện kể về ba người đầy tớ lần lượt được giao 10, 5, và 1 yến bạc. Hai người đầy tớ được giao cho 10 và 5 yến bạc đều kiếm được nhiều yến bạc hơn, duy chỉ người được giao 1 yến bạc lại đem đi chôn cất nó dưới nền đất.

Đó là lý do tại sao tôi cố gắng hết sức để hoàn thiện bản thân và chèo lái tổ chức làm việc ở mức tốt nhất có thể.

Hỏi: Đâu là khó khăn lớn nhất mà ông đã từng trải qua trong quá trình làm lãnh đạo của mình? Và ông đã giải quyết nó như thế nào?

Đáp: Tôi không gặp phải quá nhiều khó khăn. Đó là bởi tôi luôn giữ lối tư duy này: Nếu thất bại, tôi sẽ học hỏi từ cơ hội được trao. Tôi không phải là tuýp người nhớ dai. Ngay cả khi thấy người khác thất bại, tôi cũng sẽ cố gắng vực họ dậy. Tất nhiên, sẽ có những người luôn suy nghĩ tiêu cực về mọi thứ. Tôi sẽ cố gắng cho họ vài lời khuyên.

Tôi buộc phải can thiệp vì biết đâu họ là những kẻ đa nghi và tự phá hỏng tương lai của mình, tệ hơn là tương lai của tổ chức, bằng những suy nghĩ ấu trĩ. Một vài người không biết được họ có tác động mạnh mẽ thế nào đến những người xung quanh.

Tôi làm việc với cả người cầu tiến lẫn không cầu tiến. Với những người này, tôi nói rằng họ chưa sẵn sàng để làm trong bộ máy của tôi. Nếu họ không thay đổi thái độ, và thôi tác động tiêu cực lên những người xung quanh, họ sẽ bị đào thải. Tôi không muốn phá hỏng tương lai của họ mà luôn tạo cơ hội cho mọi người thay đổi và thích nghi. Nhưng đôi lúc tôi buộc phải đưa ra quyết định khó khăn và sa thải một ai đó vì lợi ích chung của tập thể.

Thông thường, mọi người có xu hướng lắng nghe bạn hơn nếu tin rằng bạn đang quan tâm đến họ và muốn họ thành công. Tôi phải khiến họ tin rằng, tôi tìm đến họ không phải vì mục đích cá nhân. Nếu họ tin bạn và bạn có được lòng tin nơi họ, họ sẽ cởi mở, thoải mái hơn khi đón nhận những tin xấu, thậm chí là thông báo thôi việc.

Một số nhà lãnh đạo chưa biết cách đối phó với những nhân lực không đủ khả năng. Họ không biết cách đưa ra nhận xét. Chúng ta cần tạo cơ hội để mọi người hoàn thiện mình. Ngoài ra, ta không

thể nào để những con người không có tố chất tiếp tục công việc của họ được. Đôi khi, nghề chọn người chứ người không chọn nghề. Đơn cử, một số người không thể cứ sống mãi trong sự nhập nhằng và muốn biết rõ việc họ phải làm. Trong khi một số khác chỉ cần thấy được đích đến, tự khắc họ sẽ tìm ra cách để đi tới đó.

Chúng ta cần phải tập trung vào sức mạnh của mọi người và giúp họ tối ưu hóa nó.

Hỏi: Một trong những chủ đề chính trong cuốn sách của ông là đối mặt với sự vô định. Vậy ông có thể cho các nhà đầu tư và kinh doanh một vài lời khuyên để trải qua những thời khắc bấp bênh trong sự nghiệp?

Đáp: Sự mông lung là một phần của cuộc sống này. Nhưng chúng ta cần "bắt kịp tương lai". Tất cả các tổ chức đều phải dự tính kỹ càng cho tương lai sắp đến. Chúng ta nhìn vào những đối thủ của mình và tình hình địa-chính trị trên thế giới để cải thiện khả năng ứng biến với những điều không thể lường trước.

Khả năng phản ứng phụ thuộc nhiều vào mức độ kiểm soát cảm xúc và sự bền bỉ của bản thân. Chúng ta cần những cái đầu lạnh trong khủng hoảng để duy trì trạng thái ổn định nhất có thể, sau đó tìm ra hướng giải quyết kịp thời và rút kinh nghiệm cho những lần sau.

Chúng ta phải chuẩn bị cho những tình huống đến bất chợt. Phải có những buổi tập đối phó với khủng hoảng và nhớ rằng không có thứ gì hoạt động trên đời mà không bị hỏng hóc.

Hỏi: Điểm yếu của ông là gì?

Đáp: Tôi không cho rằng điểm yếu tồn tại một cách riêng biệt. Tôi tin rằng ở mỗi điểm mạnh luôn tồn tại mặt trái của nó, đó chính là một điểm yếu. Hay nói cách khác, điểm mạnh cũng chính là điểm yếu của tôi. Đơn cử, khi muốn giúp người khác học hỏi từ chính thất bại của họ và cố gắng nỗ lực đạt đến thành công, tôi kiên nhẫn chờ đợi họ đến độ không nhận ra những người xung quanh họ đang phải chịu hậu quả của sự thiếu năng lực đó.

Hỏi: Ông có thể cho những nhà lãnh đạo tiềm năng một lời khuyên?

Đáp: Lời khuyên mà tôi dành cho những nhà lãnh đạo tiềm năng đó là: Nghĩ cho tương lai, nghĩ về con người, nghĩ đến sự hoàn hảo.

Thành công hôm nay là chưa đủ. Hãy nghĩ cho tương lai đang chờ đón chúng ta ở phía trước.

Hãy giúp những người xung quanh tìm thấy chính họ. Hãy nghĩ cho họ. Ai cũng có tiềm năng và phải làm cho họ tự phát hiện ra những năng lực tiềm ẩn ấy.

Và đừng tự mãn khi chưa phải là phiên bản hoàn chỉnh nhất của chính mình. Hãy nghĩ đến sự hoàn hảo.

Montree Sornpaisarn
Nhà lãnh đạo giàu tình yêu thương

"Yêu cuộc sống, Yêu giấc mơ, Yêu công việc, Yêu các vấn đề, Yêu thời gian, Yêu những thứ có giá trị, Yêu khách hàng, Yêu 360 độ, Yêu đất nước"

Điểm nổi bật đầu tiên về Montree Sornpaisarn là điệu cười hiền hòa, chân thành, tạo điểm nhấn trong cuộc trò chuyện của chúng tôi với ông.

Montree là Giám đốc Điều hành của công ty môi giới chứng khoán lớn nhất Thái Lan, Maybank Kim Eng Securities, từ tháng 10 năm 2001. Tại đây, ông chịu trách nhiệm chung cho các khoản môi giới và đầu tư ngân hàng của công ty.

Làm việc chủ yếu tại Bangkok, ông được biết đến bởi thái độ khiêm tốn và chân thành dù sự nghiệp của ông vô cùng lừng lẫy, bao gồm việc trở thành CEO ở tuổi 37.

Montree Sornpaisarn cũng là thành viên Ban quản trị của Sở giao dịch Chứng khoán Thái Lan từ tháng 5 năm 2008 đến tháng 5 năm 2010, đồng thời là quản trị viên của Sở giao dịch Chứng khoán Thái Lan từ tháng 10 năm 2001 đến tháng 5 năm 2002.

Montree có hơn 25 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực chứng khoán, đầu tư ngân hàng và quản lý quỹ. Ông đã được tận mắt chứng kiến đất nước Thái Lan bị tê liệt bởi tình trạng lạm vay trong đợt khủng hoảng tài chính châu Á những năm cuối thập niên 90, nhưng rồi lại nổi lên mạnh mẽ hơn trong đợt khủng hoảng kinh tế toàn cầu xảy ra gần đây.

Ông hồi tưởng lại: "Năm 1997, cả đất nước lúc đó rơi vào tình trạng lạm chi, đầu cơ và vay mượn quá mức, hoàn toàn đi ngược lại với triết lý của Nhà vua về một 'nền kinh tế vừa đủ' (sufficiency economy). Nhưng khi đợt khủng hoảng kinh tế toàn cầu diễn ra trong giai đoạn 2007-2008, không một doanh nghiệp Thái Lan nào bị phá sản mặc dù họ phải chịu tổn thất lớn. Do vậy, có thể thấy Thái Lan đã mạnh mẽ thoát khỏi cuộc khủng hoảng."

Người đàn ông 50 tuổi này cũng đã viết sách bằng tiếng Thái, quyển gần nhất có tiêu đề *Being Rich In Love* (tạm dịch: Giàu có trong tình yêu). Ông còn sản xuất rất nhiều DVD về các bộ phim Hollywood nổi tiếng như *Toy story*(tạm dịch: *Câu chuyện đồ chơi*) và *Finding Nemo* (tạm dịch: *Đi tìm Nemo*) nhằm giới thiệu về những bộ phim tuyệt vời, minh họa cho tầm quan trọng của các giá trị gia đình và sự giàu có trong tình yêu.

Ông nói:

"Tôi đã viết trong cuốn sách của tôi rằng

'Trở nên Giàu có không nghĩa là Hạnh phúc.

Trở nên Hạnh phúc không có nghĩa là Giàu có.

Bạn có thể Hạnh phúc, khi bạn Giàu có trong Tình yêu.'"

Chúng tôi hội ngộ cùng Montree tại văn phòng của ngài ở Bangkok.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Đó là Chúa. Tôi biết đến Chúa khi mới 11 tuổi. Tôi là người duy nhất theo Thiên Chúa giáo trong gia đình và là một trong hai học sinh Thiên Chúa giáo duy nhất trong 40-50 học sinh của lớp. Những người còn lại đều theo Phật giáo. Chúa đã khai sáng tinh thần tôi bằng Kinh Thánh. Ngài giúp tôi yêu quý mọi người ngày một nhiều hơn.

Ngoài ra, đó là mẹ tôi – một hình mẫu lý tưởng để tôi noi theo. Bà tốt bụng, tử tế và rất yêu cha tôi. Tôi lớn lên với năm người anh em. Sau khi cha tôi mất đi, mẹ tôi đã phải làm việc vất vả gấp nhiều lần. Thử thách lớn nhất lúc đó là cửa hàng tạp hóa của gia đình tôi ở khu phố của người Hoa bị thiêu rụi, ba năm sau khi cha tôi mất đi.

Bên cạnh đó, anh cả và chị dâu tôi cũng luôn ở bên cạnh hỗ trợ tôi.

Hỏi: Ông có thể nhắc lại một trải nghiệm đáng nhớ đã thay đổi cuộc đời ông và định hình con đường ông đã chọn?

Đáp: Sự thay đổi thực sự diễn ra khi tôi biết đến Chúa vào năm tôi 11 tuổi. Tôi đã tham dự một trại Thiên Chúa giáo và thấy mọi người ở đó đều rất hạnh phúc và yêu quý nhau. Lúc đó tôi thầm nghĩ: "Đây là cộng đồng mà mình muốn góp mặt", vì thế tôi đã chấp nhận đi theo đạo Thiên Chúa.

Hỏi: Đâu là một di sản mà ông đã để lại cho tổ chức của mình?

Đáp: Đó là bài học về sự giàu có trong tình yêu. Tôi đã viết trong quyển sách của tôi:

"Trở nên Giàu có không nghĩa là Hạnh phúc.

Trở nên Hạnh phúc không có nghĩa là Giàu có.

Bạn có thể Hạnh phúc, khi bạn Giàu có trong Tình yêu."

Yêu cuộc sống,

Yêu giấc mơ,

Yêu công việc,

Yêu những vấn đề,

Yêu những thứ có giá trị,

Yêu khách hàng,

Yêu 360 độ,

Yêu đất nước.

Giá trị của tôi trên cương vị CEO là đảm bảo tất cả chúng tôi đều có thể giàu có trong tình yêu.

Hỏi: Làm thể nào ông có thể khắc sâu những giá trị này trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt, bất chấp mọi thủ đoạn như vậy?

Đáp: Tôi được bổ nhiệm làm CEO ở tuổi 37, vì thế tôi có rất nhiều cấp dưới lớn tuổi hơn mình. Công ty của chúng tôi đã từng được

chia làm hai công ty con – Kim Eng và Yuanta. Trước đó, chúng tôi là đối thủ cạnh tranh của nhau, giờ hai công ty là một gia đình. Tôi đã phải sa thải 10-20% số lượng nhân viên để cắt giảm chi phí.

Đây là ngọn nguồn của mâu thuẫn. Sau cuộc sát nhập, rất nhiều nhân viên nhìn thấy những đồng nghiệp mới được ngồi vào chỗ vốn thuộc về bạn bè của họ. Có lẽ ai đó sẽ nghĩ rằng: "Có phải vì anh mà bạn tôi phải ra đi? Nếu anh ra đi, bạn tôi có thể ở lại."

Tôi đã khuyến khích họ chấp nhận nhau như những người đồng nghiệp mới sau khi hai công ty được sát nhập lại. Tôi đã thách thức họ tin tưởng vào những điều tốt đẹp ở những người đồng nghiệp mới. Dù là khối kinh doanh hay văn phòng, tôi đều khuyến khích họ giúp nhau hoàn thành công việc, tha thứ cho nhau, tin tưởng lẫn nhau và tử tế với nhau.

Tôi cần làm gương cho những giá trị này với nhân viên của tôi. Đối với những nhân viên ở tiền tuyến, tôi cổ vũ cho họ sát cánh bên nhau. Cùng nhau, chúng tôi sẽ trở thành số một. Chúng tôi phải chắp nối toa tàu này với toa tàu kia và di chuyển về cùng một phía để tạo ra động lực. Chúng tôi ngăn ngừa đấu tranh nội bộ nhưng cho phép cạnh tranh công bằng từ bên ngoài. Vì thế, chúng tôi không cho phép đội ngũ nhân viên tiếp thị cướp khách hàng của nhau.

Ở các buổi hội thảo thường niên, hầu hết mọi người đều cảm thấy buồn chán vì chúng tôi chỉ nói về những vấn đề, vì thế tất cả đều cảm thấy lãng phí thời gian. Thay vào đó, bây giờ tôi đã yêu cầu nhân viên gửi các vấn đề trước cho nhau. Trong suốt cuộc họp, tôi để cho những người đã học hỏi được từ những vấn đề của họ đứng lên chia sẻ các vấn đề và sau đó đề xuất giải pháp. Đây là một cách tiếp cận dựa trên giải pháp, thay vì chỉ là một diễn đàn để mọi người phàn nàn hay đổ lỗi cho nhau.

Hiện tại, thị phần của chúng tôi ở mức khoảng 12-13%, gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh gần nhất.

Hỏi: Hãy cho chúng tôi biết một số thói quen thường ngày của ông. Tại sao ông lại giữ những thói quen này?

Đáp: Tôi thích chỉ ra những vấn đề dài hạn và chuẩn bị cho chúng. Tôi khích lệ những người đã làm được việc tốt hay thành công ở một nhiệm vụ nào đấy. Con người cũng có thể học hỏi từ thất bại nhưng những bài học này có thể sẽ đau đớn, vì thế tôi thích làm việc đó theo cách xây dựng hơn. Những người đã làm việc đúng

đắn và tốt đẹp, tôi sẽ luôn khuyến khích họ. Để sửa sai cho mọi người, đầu tiên tôi đề cập đến những gì họ đã làm đúng trước rồi mới nói đến những khía cạnh họ có thể làm tốt hơn nữa.

Mọi người đều BIẾT điều gì là đúng, họ chỉ cần SỰ ĐỘNG VIÊN. Tôi nhìn thấy những vấn đề thay vì đổ lỗi cho người khác. Tôi truyền những thông điệp gây cảm hứng hàng ngày thông qua email với nhân viên. Nếu có cảm hứng với một sự kiện, tôi sẽ gửi đi một email. Chẳng hạn, khi Maybank mua lại chúng tôi, tôi đã nhấn mạnh một điều đáng lạc quan – Maybank là ngân hàng số một của Malaysia.

Một vài bài học từ phim ảnh, một vài ý tưởng chiến lược tốt từ bất kỳ một ngành công nghiệp nào hoặc một vài vấn đề xảy ra với đối thủ cạnh tranh của chúng ta đều là những thông tin quan trọng đáng để chia sẻ với nhân viên vào đúng thời điểm. Chúng ta cũng cần "nhìn xa trông rộng" để duy trì trong các nhóm dẫn đầu của ngành.

Hỏi: Tại sao và làm thế nào ông có thể biến một nền văn hóa chỉ tập trung vào kiếm tiền đơn thuần trở thành một nền văn hóa chủ yếu được thúc đẩy bằng tình yêu? Làm thế nào để cân bằng điều đó với nhu cầu tạo ra lợi nhuận ổn định?

Đáp: Bạn cần chọn đúng thời điểm để đưa ra một thông điệp tốt. Vũ khí quan trọng nhất của một người thợ săn là thời gian. Chúng ta có thể có một loạt thông điệp, nếu gửi ra khi việc kinh doanh vẫn tiến triển bình thường, sẽ không ai lắng nghe. Lấy ví dụ, khi một loại cổ phiếu đầu cơ đột nhiên bị rớt giá, tôi sẽ dùng thời gian đó để nói về những bài học. Tôi dùng những bài học thực tế để dạy mọi người. Tôi có khoảng 1.100 nhân viên chính thức. Trong đó, khoảng 800 là nhân viên môi giới chứng khoán không chính thức. Tôi gửi đi 20 đến 30 email mỗi năm, khoảng hai hoặc ba email mỗi tháng.

Bạn phải quan tâm đến bản thân, gia đình và khách hàng. Khách hàng là nơi bắt nguồn của mọi lợi ích. Đây là con đường để phát triển bền vững. Chúng ta phải làm việc chăm chỉ để đưa ra lời khuyên đúng đắn và phù hợp cho khách hàng. Mặc dù không phải ai lúc nào cũng có thể đưa ra lời khuyên chính xác, chúng ta vẫn phải luôn nỗ lực hết mình. Chúng tôi không thúc ép họ chủ động mua bán trên thị trường khi tình hình kinh doanh không khả quan. Chúng tôi nhấn mạnh thông điệp của tình yêu và sự chân thành đến với khách hàng. Châm ngôn của chúng tôi là: "Lợi ích của khách hàng là mục tiêu của chúng tôi." Khách hàng luôn đi

trước.

Hỏi: Làm thế nào để bận rộn như thế nhưng ông vẫn sắp xếp ổn thỏa cuộc sống gia đình, nuôi nấng các con và có một cuộc hôn nhân hạnh phúc?

Đáp: Tôi biến khoảng thời gian có hạn thành khoảng thời gian có giá trị thực sự. Khi chúng ta mệt mỏi với công việc và dành ít thời gian cho gia đình, tôi không nghĩ là họ sẽ hài lòng về chúng ta. Thay vào đó, chúng ta phải chiều lòng người bạn đời của chúng ta. Họ có thể sẽ cảm thấy cô đơn khi chúng ta quá bận rộn. Bạn phải thấu hiểu vợ/chồng của bạn, khiêm tốn với họ, nhìn ra điểm tốt ở họ và học cách tha thứ cho nhau.

Hỏi: Làm thế nào để ông biến khoảng thời gian có hạn thành khoảng thời gian thực sự có giá trị?

Đáp: Tôi học cách nói những lời ngọt ngào để khiến họ hạnh phúc. Điều này sẽ có sức ảnh hưởng mạnh mẽ tới họ. Bí mật của việc nói những lời ngọt ngào là hãy bắt đầu từ trái tim bạn rồi sử dụng đôi mắt để kết nối với họ một cách tích cực. Đối với thế hệ trẻ, tôi thường suy nghĩ điều gì sẽ khiến họ hạnh phúc. Có thể sẽ rất khác so với những điều khiến tôi hạnh phúc. Hãy giữ cho mối quan hệ tích cực để không tốn kém thời gian hàn gắn mối quan hệ khi nó đang không được suôn sẻ cho lắm.

Hỏi: Hẳn là ông đã chứng kiến nhiều cuộc khủng hoảng tài chính trong hành trình lãnh đạo của mình. Theo ông, các cách hiệu quả để dẫn đường thoát ra khỏi một cuộc khủng hoảng là gì?

Đáp: Năm 1997, trong suốt cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á, tôi vẫn chỉ là một quản lý tầm trung, vì thế rất khó để nói rằng tôi đã xoay sở như thế nào để dẫn dắt công ty ra khỏi cuộc khủng hoảng. Lúc đó tôi đang làm việc cùng Jardine Flemming. Chúng tôi làm việc một cách chuyên nghiệp, đạo đức, thận trọng và kỷ luật.

Về cơ bản, trước đó đã có một bong bóng chứng khoán rất lớn đang được thổi phồng: chứa đầy lòng tham, lợi nhuận biên cao và đầu cơ. Khi vấn đề xảy ra, một vài cổ phiếu đã giảm rất nhanh.

Trong khoảng thời gian đó, hầu hết các công ty chứng khoán sẽ thuyết phục những người khách hàng bất mãn của họ khoan vội bán ra để thu hồi tiền. Những người môi giới khác cũng có thể sẽ khuyến khích khách hàng tăng tài sản thế chấp, thay vì cắt giảm

lỗ. Công ty tôi cũng lựa chọn phương thức bán tháo cổ phiếu để thu hồi vốn. Kết quả là chúng tôi chỉ bị tổn thất tối thiểu và khách hàng của chúng tôi cũng thua lỗ ít hơn bạn bè của họ, những người đăng ký tài khoản với các nhà môi giới khác. Với những người vẫn tiếp tục bám trụ, giá cổ phiếu còn rớt thê thảm hơn nữa và bọn họ thua lỗ khủng khiếp hơn nhiều.

Chìa khóa để lãnh đạo qua những cuộc khủng hoảng là sự thận trọng, đạo đức và tính chuyên nghiệp. Đừng chỉ làm theo lý thuyết một cách máy móc mà hãy đi theo sự hiểu biết đúng đắn – dựa trên "tinh thần" của nguyên tắc chứ không phải là các "luật lệ" cứng nhắc.

Quay lại năm 1997, cả đất nước lúc đó trong tình thế lạm chi, đầu cơ thái quá, vay mượn ngoài khả năng, trái ngược với triết lý của nhà vua về một "nền kinh tế vừa đủ". Nhưng khi đợt Khủng hoảng Kinh tế Toàn cầu xảy đến trong giai đoạn 2007-2008, không một doanh nghiệp Thái Lan nào bị phá sản mặc dù họ phải chịu thiệt hại lớn. Vì vậy, có thể thấy rằng, Thái Lan đã mạnh mẽ thoát khỏi cuộc khủng hoảng.

Chẳng hạn năm 1997, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu là 2:1. Sau khi Ngân hàng Thái Lan "thả trôi" đồng baht (tức là cho phép giá trị đồng baht tự do thay đổi dựa theo tỷ giá so với đồng tiền của các nước khác), rất nhiều công ty đã vay tiền bằng đồng đô-la Mỹ để tăng giá trị nợ và giảm vốn chủ sở hữu xuống. Tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu khi đó tăng lên thành 5:1. Cuối năm 1997, trong kỳ khủng hoảng trước khi Ngân hàng Lehman Brothers của Mỹ phá sản, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu của chúng tôi giảm xuống chỉ còn 1:1, thấp hơn nhiều so với trong năm 1997. Chúng tôi đã thận trọng hơn. Với mức độ gửi tiền vào ngân hàng lúc đó, các ngân hàng của Mỹ nói chung và Ngân hàng Lehman Brothers nói riêng có tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu tăng gấp 30 lần. Vì thế trong cuộc khủng hoảng, các tổ chức tài chính châu Á với tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu từ khoảng 10-12 lần đều vững chãi hơn nhiều so với các tổ chức phương Tây.

Như sếp cũ của tôi, Khun Korn Chatikavanij từng nói: "Chúng ta có thể kiếm lời trong từ 7 đến 10 năm, nhưng một lần thua trong một năm có thể xóa sổ cả công ty."

Năm 2001, khi trở thành CEO của Công ty Chứng khoán Kim Eng, tôi đã học được thêm một bài học nữa từ một khách hàng của mình. Anh ta nói rằng: "Nghề kinh doanh chứng khoán có rất nhiều kẻ thao túng, những người có thể điều động một số cổ

phiếu nhất định để nâng giá ảo. Hầu hết thời gian, cách họ kết thúc trò chơi là đặt những cổ phiếu đó vào tay các nhà môi giới." Đây là một lời cảnh báo rất hữu ích với chúng tôi. Chúng tôi luôn cho phép mọi người đầu tư vào thị trường nhưng chúng tôi sẽ không ủng hộ những kẻ thao túng – ví dụ, tạo ra tín hiệu thị trường giả: doanh thu giả và/hoặc hiệu suất giả.

Làm thế nào để chúng tôi ngăn chặn những sự thao túng như vậy? Chúng tôi để tâm đến tài khoản của các chủ công ty hơn, khi họ mua rất nhiều cổ phiếu của công ty họ để giữ cho giá cổ phiếu của họ cao hơn. Về cơ bản, họ mượn tiền để mua cổ phiếu của chính mình nhằm nâng giá ảo.

Chúng tôi có một chính sách ngăn chặn – đó là một hạn mức tín dụng không được giữ bất kỳ loại cổ phiếu nào vượt quá một nửa hạn mức tín dụng. Những kẻ thao túng sẽ thường xuyên mượn tiền chỉ để mua một loại cổ phiếu, vì thế khi chúng tôi áp dụng chính sách cứng rắn như vậy lên hạn mức tín dụng, những kẻ thao túng này sẽ phải mở tài khoản với những nhà môi giới khác.

Trong giai đoạn 2008-2009, chỉ số giao dịch chứng khoán Thái Lan (SET) giảm xuống còn 380 điểm từ khoảng 900-1.000 điểm. Có trường hợp cổ phiếu của một công ty được niêm yết của Thái Lan với mức vốn hóa thị trưởng khoảng 20 tỷ baht rớt xuống còn 200 triệu baht chỉ trong tám ngày. Vì thế, một vài công ty chứng khoán lỗ nặng. Công ty của chúng tôi vẫn ổn, nhưng những ai tiếp tay cho sự thao túng đã phải hứng chịu hậu quả.

Hỏi: Ông đã thu được những bài học cá nhân gì từ cuộc khủng hoảng?

Đáp: Tôi đã học được nhiều bài học.

1. Học nhìn mọi sự việc một cách lạc quan.

Thậm chí với 30% lạc quan và 70% bi quan, chúng ta vẫn có thể cảm thấy biết ơn nếu chúng ta tin rằng mọi thứ đều do Chúa quyết định.

2. Điều tồi tệ chưa chắc đã tồi tệ.

Năm 1994, tôi được săn đón bởi một ngân hàng Hồng Kông – họ mua vé máy bay hạng thương gia cho tôi và đưa đón tôi bằng một chiếc Mercedes. Nhưng tôi đã không nhận công việc "đầy hứng khởi" đó dù đã dành nhiều công sức cho nó. Tôi tin rằng nếu Chúa không giao cho tôi công việc đó, chắc hẳn Ngài phải có thứ gì đó

tốt hơn cho tôi. Hai năm sau, công ty này đóng cửa hoạt động ở Thái Lan. Chỉ đến lúc ấy, tôi mới nhận ra tại sao Chúa đã không đưa cho tôi công việc đó từ đầu!

3. Học cách tin tưởng Chúa.

Vào tháng 10 năm 1997, tôi đi tìm một công việc mới nhưng vẫn chưa thấy một công việc nào phù hợp. Vì vậy, tôi đã cầu nguyện để có một cơ hội mới. Tôi đã gặp một người Singapore, Low Poh Weng, CEO của Vickers Ballas ở Thái Lan. Anh ấy đã tuyển dụng tôi. Ban đầu, tôi nghĩ công việc sẽ không phù hợp với mình. Trong lúc phỏng vấn, tôi được biết cả hai đều theo Thiên Chúa giáo, và tôi đã linh cảm đây nhất định là món quà Chúa ban tặng cho tôi. Đó là lý do tôi đã nghỉ việc ở SG để gia nhập Vickers Ballas.

Không ngờ kế hoạch thật sự mà Chúa dành cho tôi phải hai năm sau mới thành hiện thực. Ngân hàng DBS, một ngân hàng hàng đầu Singapore đã mua lại Vickers Ballas khiến sếp của tôi phải ra đi. Tôi đã gợi ý rằng anh ấy nên đến Công ty Kim Eng Securities ở Thái Lan. Sau cuộc phỏng vấn, anh ấy nói với tôi rằng họ đang tìm một người Thái. Và đấy là lý do tôi gia nhập Kim Eng Securities!

4. Đừng đổ lỗi cho Chúa vì lòng tham của chúng ta.

Năm 1997, tôi phải trải qua một vài mất mát cá nhân. Tôi đầu cơ vào cổ phiếu, kiếm được 8-9 triệu baht nhưng trong vụ khủng hoảng, tôi đã mất 10 triệu baht. Tôi hỏi Chúa: "Tại sao điều này lại xảy ra với con?" Ngài nói với tôi: "Đây là một bài học về sự rủi ro." Tôi hỏi người: "Tại sao Ngài không dạy con một cách tử tế hơn? Tại sao phải là con số 10 triệu?" Chúa trả lời: "Ta đã thử dạy con rất nhiều lần nhưng con đều không lắng nghe khi con mất đi 1 hoặc 2 triệu baht."

5. Đừng hỏi tại sao, mà hãy hỏi phước lành nào tôi có thể nhận được từ chuyện này.

Gần đây, tôi đã ngừng gặng hỏi Chúa tại sao một việc tồi tệ nào đó lại xảy đến với mình. Thay vào đó, tôi sẽ hỏi: "Con có thể nhận được phước lành gì từ tình cảnh này?"

Trong suốt cuộc khủng hoảng tài chính, 56 công ty chứng khoán phải đóng cửa và 100 giám đốc cấp cao bị mất việc. Điều này đã cho tôi cơ hội tham gia vào tầng lớp điều hành cấp cao. Nếu không, có thể giờ này tôi vẫn đang là một nhân viên cấp thấp mờ nhạt, không ai biết đến. Năm 1998, một năm sau cuộc Khủng hoảng Tài chính năm 1997, tôi đã viết cuốn sách đầu tiên về

những bài học tích lũy được.

Tôi đã học cách:

1. Nhìn thế giới một cách lạc quan.

2. Nhìn công việc một cách đam mê.

3. Nhìn và yêu quý mọi người một cách chân thành (theo cách của Chúa).

4. Nhìn những thử thách một cách tích cực, sáng tạo và có mục đích.

Hỏi: Ông có thể nêu một yếu điểm của mình?

Đáp: Đôi khi, tôi quá mềm mỏng. Tôi cũng nên học cách cứng rắn hơn với mục tiêu của công ty và nhân viên, đồng thời vẫn giữ vững giá trị "tình yêu" và "lòng tốt" trong tôi.

Hỏi: Ông có lời khuyên gì cho những nhà lãnh đạo mới nổi?

Đáp: Hãy yêu cuộc sống, tìm ra sứ mệnh cuộc đời và tài năng thiên bẩm của bản thân, khám phá ước mơ và biến nó thành hiện thực. Hãy cảm thấy tự hào khi cuộc đời bạn có ích cho người khác. Đấy là con đường để có một cuộc sống hạnh phúc vô điều kiện và thành công.

Ngiam Tong Dow
Nhà lãnh đạo tôn vinh đạo đức[17]

"Chúng ta sành ăn uống nhưng lại không biết cách chiên một quả trứng. Nếu bạn cảm thấy quá ổn định, hãy đổi việc. Quyết định lớn nhất mà bạn phải đưa ra là biết khi nào thì nên bỏ."

[17]. Ngiam Tong Dow. Trích "Let's get our young talent job ready" (tạm dịch: Hãy sẵn sàng để tạo ra công việc cho các tài năng trẻ), bài phát biểu trước cộng đồng EDB, ngày 27 tháng 3 năm 2013, theo tạp chí Strait Times.

Ngiam Tong Dow là cựu Thư ký Thường trực (Thứ trưởng Hành chính) của Bộ Tài chính, Bộ Công thương và Công nghiệp, Bộ Phát triển Quốc gia, Bộ Truyền thông và Văn phòng Thủ tướng Chính phủ Singapore.

Ông cũng là Chủ tịch Hội đồng Phát triển Kinh tế Singapore và Ngân hàng Phát triển Singapore (DBS Bank). Hiện tại, ông là giám đốc không điều hành của Yeo Hiap Seng.

Ông có một khởi đầu vô cùng khiêm tốn. Người mẹ quá cố của ông bị mù chữ nhưng lại có một tinh thần không chịu khuất phục. Bà đi giặt đồ thuê và giúp việc để những đứa con của bà được đi học. Bà từng nói bằng tiếng Hải Nam rằng: "Nếu con có một tài năng xuất chúng, con sẽ không bao giờ chết đói." Điều tốt nhất mà bà đã làm là kiếm đủ tiền để các con được giáo dục đầy đủ. Tất cả bốn con trai của bà đều vào đại học bằng học bổng. Tong Dow cũng được nhận học bổng bởi ông đã trở thành một trong những học giả sáng giá nhất.

Tong Dow thừa nhận: "Tôi muốn nói rằng sự nghiệp cống hiến

cho dịch vụ công của tôi phát triển mạnh mẽ bởi vì tôi may mắn được (cố Bộ trưởng Tài chính) Hon Sui Sen và cố Phó Thủ tướng Tiến sĩ Goh Keng Swee làm cố vấn trong những năm định hình sự nghiệp. Họ là những người vô ngã đích thực."

Tong Dow là người thẳng thắn. Ông công khai đề nghị với Thủ tướng Lý Quang Diệu rằng, trong quá trình lãnh đạo Đảng Hành động Nhân dân (PAP), ngài nên tính đến các thách thức chính trị nghiêm trọng có thể nổi lên từ các đảng thay thế ưu tú khác, nếu không đảng đương nhiệm sẽ chậm tiến.

Về PAP, niềm tin lâu dài của đảng cầm quyền Singapore là đang có sự thiếu hụt tài năng cho Đội "A". Ông lập luận: "Bạn phải cho phép những người tốt nhất và sáng giá nhất ở ngoài tầm với của bạn và để họ trưởng thành một cách tự nhiên. Làm sao bạn biết khả năng lãnh đạo của họ sẽ không tốt bằng bạn? Nhưng nếu bạn độc chiếm lấy hết tài năng, sẽ không bao giờ có một nhà lãnh đạo thay thế. Những lựa chọn thay thế sẽ có lợi cho Singapore... Tôi nghĩ các nhà lãnh đạo của chúng ta nên chấp nhận rằng Singapore rộng lớn hơn PAP."[18]

[18]. Ngiam Tong Dow. "Tôi nghĩ ngờ rằng chúng ta đã bắt đầu tin vào sự tuyên truyền của chính mình." Trích phỏng vấn với Ngiam Tong Dow, ngày 20 tháng 5 năm 2010.

Ông không ngại đặt câu hỏi và thách thức lối tư duy truyền thống cũng như các chính sách của chính phủ.

Ông cũng tự hỏi về sự cần thiết của việc tăng thuế hàng hóa và dịch vụ. "Tại sao phải đánh thuế những người có thu nhập thấp hơn, sau đó trả lại họ bằng các gói viện trợ? Điều này xúc phạm phẩm giá con người và tạo ra một tầng lớp hay có thói quen ngửa tay xin xỏ. Mặc dù chúng ta nói rằng mình không phải là một nhà nước phúc lợi, chúng ta lại hành động như một trong những nhà nước 'phúc lợi' bậc nhất trên thế giới vậy!"

Với sự táo bạo và hiểu biết đột phá như vậy, không có gì ngạc nhiên khi ông là một nhà lãnh đạo và diễn giả về tư tưởng được săn đón. Dù rằng sự thẳng thắn của ông đã khiến nhiều nhà lãnh đạo ở Singapore cảm thấy bất mãn, Tong Dow vẫn nhận được sự tôn trọng tối đa của cả bạn bè và những kẻ thù không thiện chiến. Tại sao ư? Bởi vì ông ấy luôn cổ vũ cho tinh thần đạo đức.

Chúng tôi gặp ông Ngiam trong một buổi uống trà ở Singapore và ông đã chia sẻ những suy nghĩ từ trái tim với chúng tôi.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của ông? Và vì sao?

Đáp: Tiến sĩ Ngô Khánh Thụy, nguyên Phó Thủ tướng Singapore là cố vấn và người hùng của tôi. Khi tôi trở thành Thư ký Thường trực (Perm Sec), ông ấy gọi cho tôi và nói: "Công việc thư ký thường trực của anh có nhiệm vụ nâng cao năng lực của nhóm anh lên một tầm cao hơn. Tuy nhiên, nếu đã đạt đến trạng thái ổn định, anh nên nghỉ việc. Quyết định khó khăn nhất của anh là biết khi nào thì nên từ bỏ." Tôi sẽ không bao giờ quên điều đó.

Do đó, công việc của tôi trong bất kỳ tổ chức nào cũng là nâng cấp khả năng của tổ chức. Khi tôi không thể lãnh đạo tổ chức đến một cấp độ cao hơn, tôi sẽ nghỉ việc.

Nhiều nhà lãnh đạo vẫn ở lại khi họ đã hết giá trị với tổ chức. Họ nghĩ họ là thượng đế. Họ nghĩ rằng họ là tốt nhất chỉ vì họ đã tạo lập nên một doanh nghiệp tư nhân hoặc một tổ chức. Bạn phải trung thực với bản thân và tự hỏi: "Tôi có thể mang công ty đến một chân trời mới không?"

Nelson Mandela là một ví dụ tuyệt vời về một nhà lãnh đạo vĩ đại nhường ấy. Ông biết khi nào thì nên từ bỏ. Ông trở thành Tổng thống Nam Phi sau khi ra tù. Ngày 14 tháng 6 năm 1999, ông trao lại chức chủ tịch cho Thabo Mbeki. Ông thực sự là một chính khách vĩ đại. Lord Nelson, vị đô đốc đã đánh bại Pháp tại Waterloo từng nói: "Khi rời khỏi vị trí chỉ huy hạm đội, ta không hề cảm thấy lo lắng và ta cũng không nhổ nước bọt xuống sàn."

Phó Thủ tướng Ngô Khánh Thụy biết khi nào thì nên từ bỏ. Khi tôi hỏi ông ấy: "Ngài Bộ trưởng, ông đang ở trên chính trường. Ông không muốn làm thủ tướng sao?"

Ông nói: "Tôi không có sự lôi cuốn của một thủ tướng. Tôi không làm thủ tướng được." Đối với ông, lòng trung thành với đảng lớn hơn tham vọng của chính ông.

Tiến sĩ Ngô Khánh Thụy đã dạy tôi khi nào thì nên từ bỏ. Ông đủ can đảm để làm vậy.

Hỏi: Trải nghiệm đổi đời đáng nhớ nào đã ảnh hưởng và thay đổi phong cách lãnh đạo của ông?

Đáp: Tôi tin vào sự khôn ngoan sẵn có của một người bình thường. Là một Thư ký Thường trực, tôi đã phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng lớn. Nhiệm vụ của tôi lúc đó là đóng cửa Công

ty Singapore Traction Company (STC). Nó bị phá sản. Tôi không biết phải làm gì. Có 2.000 hoặc 3.000 người phụ xe và tài xế đã mất việc. Chúa đã tử tế với chúng tôi. Ông Lee, một công đoàn viên của STC đã nói với tôi: "Tôi có thể giúp gì cho ông? Hãy để tôi đưa ra cho ông một gợi ý. Chúng ta sẽ nói với họ rằng các tuyến đường đã bị các công ty Trung Quốc tiếp quản, Tay Koh Yat, Green Bus và Công ty Hock Lee Bus."

Vì vậy, vào ngày hôm đó, chúng tôi lái xe đến Kallang để khóa các chuyến xe buýt từ STC và mời tất cả các tài xế và người điều khiển đăng ký việc làm với các công ty xe buýt khác. Trong nháy mắt, toàn bộ cuộc khủng hoảng đã được giải quyết.

Trải nghiệm đó dạy tôi biết khiêm nhường. Với tất cả sự giáo dục tôi có, tôi đã học được cách tìm kiếm trí khôn từ những người bình thường. Đó là một trải nghiệm làm tôi cảm thấy nhỏ bé hơn bao giờ hết. Tôi phải lắng nghe cả những người trên đường phố chứ không chỉ những người đã tốt nghiệp từ Trường Kinh doanh Harvard. Điều đó đã lấy đi sự kiêu ngạo của tôi.

Nếu lắng nghe một cách cẩn thận những người bình thường, bạn sẽ thấy những viên ngọc của trí khôn. Thật không may, những người được giáo dục tử tế thì lại trở nên quá kiêu căng, tự phụ.

Hỏi: Tong Dow, làm sao để ông có thể duy trì sự khiêm nhường? Hẳn là rất khó khăn, đặc biệt khi bên cạnh là những người thông minh?

Đáp: Chúng ta cần giữ tế nhị với mọi người. Chúng ta phải tiếp tục đồng cảm với con người bằng cách thấu hiểu những người nghèo khổ. Tôi thường xuyên nhắc nhở bản thân từ trong tiềm thức về quá khứ của tôi và xuất phát điểm của mình.

Hỏi: Điểm yếu lớn nhất của ông là gì?

Đáp: Điểm yếu lớn nhất của tôi là luôn nhìn vào mặt tốt của người khác. Tôi nhìn vào tài năng mà người đó sở hữu thay vì quan tâm đến điểm yếu của họ. Tôi thường tin vào thiện chí của mọi người khi không có bằng chứng để chứng minh điều ngược lại. Vấn đề là những phán xét của tôi luôn hào phóng quá. Để đến khi họ thất bại thì mọi chuyện đã quá trễ. Đôi khi tôi sợ phải làm những điều đúng đắn. Tôi thường mở đường cho người khác. Tôi không đủ cứng rắn.

Hỏi: Một di sản mà ông đã để lại trong tổ chức của mình là gì?

Đáp: Tôi muốn con cái và người kế nhiệm của tôi đánh giá di sản của tôi. Điều mà tôi muốn bạn bè ở Singapore nhớ đến tôi là tôi đã có các quyết định tốt, lý trí và tôn kính Chúa. Lý trí nghĩa là không chọn con đường dễ dàng để đi tới thành công.

Với tôi, quyết định liên quan đến sòng bạc là một con đường dễ dàng. Chúng tôi đã hy sinh các giá trị của mình để tạo việc làm và tăng doanh thu. Chúng ta cần kiếm tiền một cách trung thực và vất vả. Tôi đã thách thức Bộ Tài chính thực hiện phân tích chi phí-lợi nhuận. Tôi không chắc chắn rằng các loại thuế thu được từ các sòng bạc của chúng tôi có thể lớn hơn chi phí phát sinh của việc giữ an ninh trật tự, phúc lợi xã hội và các gia đình tan vỡ.

Singapore đã có một quỹ đạo tốt cách đây 30 năm. Chúng tôi đã làm mọi điều đúng đắn dựa trên những giá trị đúng đắn. Nhưng quyết định về sòng bạc cứ ăn mòn dần tất cả. Khi Chính phủ Singapore mời ngài Li Ka Shing đến sát nhập Suntec với sòng bạc, ông ấy nói: "Chính sách của tôi là không kiếm tiền từ sự đau khổ của người khác." Đó là một quyết định đúng đắn về mặt đạo đức.

Hỏi: Một lời khuyên mà ông muốn gửi đến các nhà lãnh đạo trẻ?

Đáp: Tôi muốn họ nhận thức các vấn đề một cách lý trí và không đi đường tắt. Bạn phải kiếm tiền nuôi bản thân một cách chân chính. Hãy làm việc chăm chỉ và trung thực.

Paul Chan

Nhà lãnh đạo "xây cầu" cho tập đoàn

"Tôi nhận ra rằng việc xây dựng cầu nối luôn tốt hơn là phá bỏ các rào chắn"

Làm việc suốt 27 năm cho một công ty duy nhất không phải là vấn đề với Paul. Ông không những nỗ lực để trụ lại mà còn gặt hái được nhiều thành công rực rỡ khi còn làm việc tại Compaq và Hewlett-Packard (HP), mặc dù cả hai tập đoàn đều trải qua không ít những biến động như việc sáp nhập, mua lại cổ phần hay doanh thu bán hàng trồi sụt liên tục.

Paul Chan, cựu Giám đốc Điều hành Hewlett-Packard khu vực châu Á – Thái Bình Dương trong nhiều năm là một người sinh ra đã có tố chất lãnh đạo. Ông thôi việc vào năm 2006, khi đang giữ vai trò Phó Chủ tịch của HP's Technology Solutions Group (TSG) và Giám đốc Điều hành khu vực châu Á – Thái Bình Dương/Nhật Bản trong suốt 27 năm.

Trước khi Compaq sáp nhập với HP, Paul từng là Giám đốc Điều hành của Compaq Computer châu Á – Thái Bình Dương từ năm 1995 đến 2002. Ông đã tham gia vào thương vụ Compaq mua lại Tandem Computers (1997) và Digital Equipment (1998).

Ông cũng từng là thành viên Hội đồng Quản trị của Singapore Telecomunications Limited, Singapore Power Limited, và SIA Engineering Company Limited. Hiện tại, ông có mặt trong ban lãnh đạo của National Healthcare Group, SP Services và Integrated Health Information System. Ông lấy bằng Cử nhân Vật lý tại Đại học Singapore và nhận chứng chỉ Marketing của Học viện Chartered tại Anh quốc, đồng thời là giảng viên tại Học viện Quản

lý Singapore.

Trong suốt sự nghiệp lãnh đạo của mình, ông luôn cho thấy vai trò của người tạo cầu nối, gắn kết mọi người để cùng nhau đương đầu với những khó khăn, thách thức trong môi trường kinh doanh khắc nghiệt.

Ông quyết định thôi việc để dành nhiều thời gian cho gia đình và bắt tay vào công việc thiện nguyện tại nhà thờ. Dù ở bất kỳ đâu, đạo đức nghề nghiệp của ông vẫn nguyên vẹn, ông luôn là người tạo cầu nối. Một con người ít nói, khiêm tốn, điềm đạm, một quý ông đích thực và vì mọi người.

Nếu bắt gặp, bạn sẽ không nghĩ rằng Paul từng vỗ vai trò chuyện với những người nổi tiếng trong lĩnh vực IT.

Vừa nhâm nhi tách trà, Paul vừa cởi mở chia sẻ với chúng tôi những trải nghiệm của ông khi còn là một lãnh đạo doanh nghiệp.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự phá triển khả năng lãnh đạo của ông? Tại sao lại như vậy?

Đáp: Khi tôi vừa mới làm việc cho HP, Tổng Giám đốc của HP Singapore lúc đó là Malcolm Kerr đã gây ấn tượng rất mạnh với tôi. Ông lấy tôi làm ví dụ điển hình cho mẫu người luôn đặt lợi ích của công ty lên hàng đầu. Ông dạy tôi thể hiện khả năng của mình bằng cách khi làm bất cứ việc gì, đừng bào chữa mà hãy đưa ra giải pháp, dù công việc đó khó khăn đến đâu.

Ông nói vậy để truyền cảm hứng, thôi thúc tôi phát triển bản thân, vì ông nhận ra được tiềm năng trong con người tôi, dù tôi chỉ là một nhân viên non trẻ. Ông trao cơ hội, chấp nhận cho tôi mắc sai lầm, luôn cho tôi những cú hích cần thiết trong nhiều năm, ngay cả tôi khi chuyển công tác sang Mỹ. Kerr là một người đáng trân trọng, luôn giữ lời và là một nhà lãnh đạo hết lòng vì công ty.

Rất lâu sau đó, tôi mới biết ông bị ung thư và đã trải qua nhiều đợt hóa trị. Khi còn là sếp của tôi, ông đã có dấu hiệu thuyên giảm. Nhưng rồi, ông đã không thắng được bệnh tật. Hồi còn ở Singapore, dù mang trọng bệnh, ông vẫn rất tập trung cho công ty và làm những việc mà ông nghĩ là nên làm.

Có lần, tôi đến tìm gặp ông để trình bày về những vấn đề tôi đang mắc phải trong dự án đầu tiên của mình và ông nói với tôi: “Cậu

phải tìm ra giải pháp ngay. Nếu không được, hãy báo tôi, có cả tá người đang xếp hàng ngoài kia chờ công việc này." Tôi không hề cảm thấy nao núng với lời nói đó, mặt khác tôi lại cảm thấy chính giọng điệu và nhân cách của ông đã thôi thúc tôi. Ông cho tôi biết thực tại đang diễn ra thế nào. Nếu không thể và không sẵn sàng làm việc này, sẽ có những người năng nổ, nhiệt huyết và có năng lực hơn thay thế tôi ngay lập tức. Ông là một người chính trực luôn đề cao giá trị của công ty.

Tôi luôn ghi nhớ bài học đó để áp dụng vào thực tiễn trong suốt sự nghiệp của mình. Khi tôi bắt tay vào việc gì, bài học ấy lại hiện lên như nhắc nhở tôi phải dùng hết những tài nguyên cần thiết để hoàn thành công việc.

Nếu không có ông, tôi đã không có được vị trí ổn định trong công ty. Năm 1978, khi phỏng vấn xin vào làm tại HP, tôi không được đánh giá cao cho lắm nhưng Malcolm lại nghĩ khác. Ông cho tôi vài cuốn sách và tôi đã đọc thử. Vì lý do nào đó, ông thấy được tiềm năng trong tôi, dù tôi chưa có chút kinh nghiệm nào.

Hỏi: Ông có thể chia sẻ với chúng tôi một trải nghiệm đã có tác động mạnh mẽ đến khả năng và cách thức lãnh đạo của ông?

Đáp: Khoảng thời gian khó khăn và khắc nghiệt nhất trong sự nghiệp của tôi là vào năm 2002, khi tôi đang làm cho Compaq, công ty chúng tôi đã bị HP mua lại. Chẳng dễ chịu gì khi công ty mình đang làm việc bị mua lại bởi một công ty khác. Cuộc sống của toàn bộ nhân viên bị xáo trộn. Chúng tôi đã phải cắt giảm nguồn nhân lực. Dây chuyền sản xuất trì trệ buộc chúng tôi phải quyết định ngưng sản xuất.

Tôi vẫn còn nhớ như in ngày 3 tháng 9 năm 2001, ngày cuộc sáp nhập diễn ra. Ngày 11 tháng 9 đen tối, khi các sếp của Compaq đang trên đường giới thiệu sản phẩm mới thì thảm họa kinh hoàng xảy ra. Compaq đã mất đi năm nhân viên trong thảm kịch đó. Bốn trong số họ đang ở trong tòa tháp tư vấn cho khách hàng, người còn lại thì ngồi trên chiếc máy bay thẳng tiến tới Lầu Năm Góc.

Hỏi: Đâu là thách thức chính trong cuộc chuyển giao lịch sử đó?

Đáp: Từng là người đứng đầu của Compaq, tôi hiểu rõ HP và biết HP đang thay đổi. Tôi lo lắng cho những người đang làm việc ở Compaq. Tôi đã làm vài việc để trấn an mọi người và giúp cho họ đón nhận sự chuyển giao này một cách tích cực hơn. Thông qua

những hiểu biết trước đây về HP, tôi cho họ biết rằng HP sẽ vận hành rất khác so với Compaq.

Ví dụ, ở Compaq, chúng tôi có nhiều quản lý trực tiếp hơn. Chúng tôi thoải mái hơn trong việc đưa ra quyết định. Còn đối với HP, hệ thống quản lý của họ phức tạp và tinh vi hơn nhiều. Các loại hình kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ được chia theo dòng và theo vị trí địa lý. Làm việc trong môi trường có nhiều hơn một người đứng đầu là chuyện thường ngày.

Trong một tổ chức được quản lý theo mô hình ma trận như vậy, sự nhập nhằng là điều khó tránh khỏi và các ông chủ không nhất thiết phải đồng thuận với nhau. Các tuyến được sắp xếp theo sản phẩm và dịch vụ sẽ nắm giữ tài nguyên và ngân sách trong khi các tuyến được chia theo vị trí địa lý có nhiệm vụ phát triển mô hình thị trường phù hợp, có thể là sự kết hợp của những mô hình bán hàng trực tiếp, gián tiếp, trực tuyến gắn với cấu trúc chi phí riêng biệt. Sự tương giao giữa sản phẩm, dịch vụ và khu vực kinh doanh vừa xung đột vừa phụ thuộc lẫn nhau.

Hỏi: Ông có thể cho chúng tôi biết, làm sao ông có thể quản lý hiệu quả một tổ chức theo kiểu ma trận như vậy được không?

Đáp: Với hình thức quản lý kiểu ma trận như vậy, chúng ta cần nhận ra đâu là những vấn đề phát sinh. Nếu không bắt tay vào làm ngay, có thể chúng ta sẽ phí phạm năng lực của các nhà quản lý tài năng. Ma trận này có thể kìm hãm sự phát triển của công ty. Chúng ta sẽ không hoạt động tốt khi nội bộ còn đấu tranh, tranh cướp nguồn lực của nhau và tranh luận về các vấn đề thị trường.

Sự minh bạch là ưu tiên số một và là điều quan trọng nhất. Chúng ta cần làm rõ ai là người chịu trách nhiệm cho những kết quả đầu ra hay những chỉ số đánh giá hiệu quả công việc khác nhau. Đo lường về số liệu cần kỹ năng mềm vì kỹ năng mềm thúc đẩy kỹ năng cứng. Điều này có nghĩa là kỹ năng con người, việc nhận thức được sự phụ thuộc lẫn nhau và hoạt động tập thể sẽ mang lại kết quả tốt nhất. Ngay cả trong quá trình đánh giá, chúng ta cũng phải nhất trí với người thực hiện đánh giá và những người đã cung cấp đầu vào, số liệu cho quy trình đánh giá đó.

Một yếu tố cũng không kém phần quan trọng là xây dựng lòng tin. Đây là một trong những điều quan trọng nhất và cũng khó khăn nhất. Bạn phải tạo dựng được lòng tin thì mới có thể vận hành một tổ chức theo mô hình ma trận. Bạn cần phải củng cố những mối quan hệ cá nhân. Bạn sẽ dễ dàng thuyết phục người khác hơn

khi biết dung hòa mọi việc. Một cách để gây dựng lòng tin là chọn trận chiến để tham gia. Bạn có thể phải từ bỏ một vài quyền lợi. Trong Philippians 2 của Kinh Thánh, Chúa Giê-su đã phải từ bỏ quyền hạn của mình để làm việc cần làm. Ngài từ bỏ quyền hạn để đổi lấy kết quả tốt nhất.

Tiếp theo, chúng ta phải đưa ra những quyết định khó khăn, đó là chọn đúng người đúng việc. Người tốt nhất chưa chắc là người thích hợp nhất. Ngoài khả năng và triển vọng, cần xem xét người đó có phù hợp với công việc hay không. Bạn phải xem xét thật kỹ liệu cá nhân đó có phải là người thích hợp nhất cho vị trí bạn đang tìm. Đội ngũ của bạn chỉ mạnh khi bạn biết kết hợp những con người ở những vị trí khác nhau và cùng hướng về một mục đích chung. Giống như trong bóng đá, bạn không cần tất cả cầu thủ phải là tiền đạo cắm.

Tôi đã từng chọn một người rất có năng lực vào một vị trí cụ thể trong đội ngũ của tôi. Sau này, anh ấy trở thành CEO cho một công ty được niêm yết trên sàn chứng khoán. Tôi kéo anh ấy từ vị trí Giám đốc Tài chính sang để trở thành một đầu tàu trong mảng kinh doanh.

Và kết quả là, một cá nhân khác buộc phải rời khỏi vị trí mơ ước của mình. Tuy rất thất vọng vì không vào được vị trí mong muốn, chàng thanh niên đó vẫn được giữ lại. Sau này, tôi giao cho anh ấy một vị trí khác. Anh ấy làm rất tốt việc được giao nhưng cần nhiều thời gian để tạo dựng lòng tin. Tôi tạo cho anh ấy lòng tin để những vết thương khi xưa được lành lại. Anh ấy đã trở thành một trong những nhân viên đáng tin cậy nhất trong đội ngũ của tôi. Hiện tại, anh ấy đang là CEO cho một tập đoàn khác và chúng tôi vẫn là bạn cho đến nay.

Khi tạo dựng lòng tin, bạn phải cố gắng thẳng thắn hết sức có thể và không nên nói bóng gió bất kỳ điều gì. Khi chọn chàng thanh niên kia, tôi giải thích rõ ràng với anh ấy về quyết định của tôi và cho biết tôi hy vọng vào năng lực và tài năng của anh ấy như thế nào. Anh ấy không chấp nhận được việc đó một thời gian và chúng tôi làm việc ở hai bộ phận khác nhau. Nhưng cuối cùng, anh ấy cũng đồng ý gia nhập nhóm. Chúng tôi bỏ lại quá khứ đằng sau và cùng hướng về tương lai phía trước.

Hỏi: Đâu là khó khăn khủng kiếp nhất mà ông đã từng trải qua trong quá trình lãnh đạo của mình? Ông đã đối mặt với nó như thế nào?

Đáp: Không có khó khăn nào là khủng khiếp với tôi. Dù sao, đó vẫn chưa phải là tận thế. Năm 2002, tôi được chỉ định làm người đứng đầu cho khu vực châu Á Thái Bình Dương và Nhật Bản của HP. Có ba khu vực kinh doanh trọng yếu trên toàn thế giới của HP là: châu Âu (bao gồm cả vùng Trung Đông và châu Phi), châu Mỹ, châu Á Thái Bình Dương và Nhật Bản. Cả ba người đứng đầu của ba khu vực trên sẽ nộp báo cáo cho Giám đốc Điều hành toàn cầu, một quý ông người Mỹ gốc Anh và người này báo cáo cho Carly Fiorina.

Tôi đã phải đối mặt với nhiều thử thách trong thời gian làm việc ở HP. Chúng tôi phải luôn nỗ lực đạt được kỳ vọng của các nhà đầu tư. Có vài quý, doanh thu của chúng tôi bị sụt giảm. Theo tôi nhớ, đó là Quý III năm 2004. Ngày 12 tháng 8, tôi đang ở Úc thì nhận được một cuộc gọi. Quý đó, chúng tôi không đạt được mục tiêu đề ra, sếp và hai cộng sự của tôi sẽ phải rời khỏi công ty. Đêm đó, tôi nhận ra mình đang lẻ loi trên tiền tuyến. Tôi không chắc liệu mình có giữ được công việc hay không.

Tôi kể cho vợ mình nghe chuyện này và cô ấy gửi cho tôi đôi dòng từ Thánh Vịnh Psalm 84 trong Kinh Thánh.

Cầu phước lành cho những ai nung nấu sức mạnh bên trong mình và trái tim hướng về cuộc hành hương. Khi đi qua thung lũng Baca, họ biến nó thành mùa xuân; mưa thu tạo ra các trũng nước khắp mọi nơi. Họ đi tới, sức lực lần lần thêm, cho đến khi ai cũng hiện ra trước mặt Chúa tại Si-ôn.

Điều này làm cho tôi cảm thấy chắc chắn rằng mọi chuyện đều đã nằm trong tay của Chúa. Nếu Ngài muốn tôi tiếp tục, tôi sẽ đi tiếp. Nếu không, tôi sẽ dừng lại.

Tôi cảm thấy mình được bảo vệ. Tuần kế tiếp, Carly nói bà ấy có niềm tin vào đội ngũ của chúng tôi. Tôi yên tâm rằng mình sẽ không bị sa thải. Những năm tháng với HP rất khó khăn. Tôi thích quãng thời gian làm việc ở Compaq. (Những người đồng nghiệp đã bỏ đi lúc ấy của tôi là những lãnh đạo có năng lực và đạt được rất nhiều thành công. Một trong số họ đang là CEO cho một công ty ở châu Âu.)

Hỏi: Ông có thể chia sẻ rõ hơn vì sao ông lại nói những năm tháng tươi đẹp nhất trong sự nghiệp của mình là khi còn làm cho Compaq?

Đáp: Đó là bởi vì khi đó tôi giúp các đồng nghiệp hiểu rõ được

niềm tin của tôi qua những báo cáo trực tiếp cho Compaq. Tôi được dịp bày tỏ niềm tin vào Cơ Đốc giáo với mọi người. Rất nhiều đồng nghiệp ở Compaq cùng theo đạo với tôi và đức tin gắn kết chúng tôi với nhau. Mặc dù mỗi người một hướng và có thể sẽ không làm chung với nhau mãi, chúng tôi vẫn là bạn tốt và giữ liên lạc với nhau thường xuyên.

Lần đầu tiên đặt chân đến Ấn Độ, tôi nói chuyện với chủ tịch và giám đốc điều hành ở đây về đức tin của mình. Ở Ấn Độ, đôi khi như một phần phong tục, họ thực hiện những nghi lễ tôn giáo, chẳng hạn như việc chấm một dấu đỏ lên trán để ban phước lành. Tôi lịch sự xin phép họ không làm như vậy với mình, dù tôi đánh giá cao việc ban phước và ý tốt của họ. Những lãnh đạo đó đã rất tôn trọng tôi. Tôi đã có các chuyến tham quan thú vị tại đây qua từng năm.

Khi tôi đến Trung Quốc, bạn biết đấy, người Trung Quốc có tửu lượng rất tốt và họ thường hay chiêu đãi khách quý bằng những buổi tiệc rượu. Tôi cũng phải giải thích với họ rằng tôi uống không giỏi. Vị giám đốc ở đây rất thông cảm, ông ấy chỉ bảo tôi nhấp một chén và không mời thêm nữa. Họ đặt cho tôi biệt danh là Chen Yi Pen có nghĩa là "Chan một chén". Họ hiểu cho đức tin của tôi.

Khi tôi rời Compaq, những đồng nghiệp người Trung Quốc đã tặng tôi một cuốn sổ lưu giữ nhiều tranh ảnh và các bài báo. Họ ghi lại lời cầu nguyện và trích dẫn Kinh Thánh trong phần lưu bút của mình. Tôi cảm thấy hạnh phúc vì có được những đồng nghiệp thật tuyệt vời.

Hỏi: Bên cạnh những đồng nghiệp đáng trân quý như vậy, chắc hẳn sẽ có vài cá nhân không thích ông hay cách ông làm việc. Ông giải quyết vấn đề này như thế nào?

Đáp: Tôi từng có một quản lý trưởng khu vực châu Úc rất dày dặn kinh nghiệm. Anh ấy lớn tuổi hơn, có khả năng và giàu kinh nghiệm hơn tôi. Anh ấy là người gốc Scotland, rất nghiêm khắc và từng trải. Khi tôi được chỉ định làm trưởng bộ phận tại Compaq, anh ấy đã không thể hiểu tại sao lại là tôi mà không phải là anh ấy. Nói thật, tôi cũng rất bất ngờ về quyết định đó. Tôi nghĩ anh ấy xứng đáng hơn. Công việc đó quá sức với tôi. Anh ấy đã vận động hành lang cấp trên của Compaq để suy xét về quyết định trên. Nhưng bất kể lý do là gì, vị trí đó đã được định đoạt cho tôi.

Trong chuyến đi Australia đầu tiên cùng với đội ngũ của mình, tôi đã tham dự cuộc họp để nghe báo cáo về việc kinh doanh của họ

tại Australia. Trong phòng hội nghị, không khí khá căng thẳng. Anh ấy đã hỏi chúng tôi có tư cách gì để xem xét các vấn đề kinh doanh vì anh ấy cho rằng Australia là thị phần rộng lớn hơn và những người ở đây có nhiều kinh nghiệm hơn chúng tôi.

Tôi đã cầu nguyện trong lòng. Tôi đã không đáp lại bằng giọng khó chịu hay bực bội. Tôi chỉ giải thích cặn kẽ với họ rằng chúng tôi đến đây không phải để ra lệnh mà để cùng họ làm việc và phát triển thị trường vì lợi ích chung của tất cả. Tạ ơn Chúa, ngay sau đó, không khí đỡ ngột ngạt hơn, thái độ mọi người cũng tốt hẳn lên. Anh ấy bắt đầu cởi mở hơn. Dần dần, chúng tôi trở thành bạn tốt của nhau và cùng chia sẻ những mục tiêu chung để giúp bộ phận của mình hoàn thành tốt nhiệm vụ. Tôi đã vinh dự được mời đến đám cưới của anh ấy với một cô gái gốc Ấn xinh xắn.

Hỏi: Điểm yếu lớn nhất của ông là gì?

Đáp: Có hai việc khiến tôi luôn chật vật. Thứ nhất, đó là tạo ra cầu nối chứ không phải rào chắn. Thông qua những kinh nghiệm trong công việc, tôi nhận ra rằng việc xây dựng cầu nối luôn tốt hơn là phá bỏ các rào chắn. Cố gắng kết nối nhiều nhất có thể và đừng mất thời gian để phá vỡ tường rào. Nếu bạn muốn phá vỡ các rào cản, đầu tiên bạn nên biết những bức tường nào đã được dựng lên. Ta không thể tự mình làm hết mọi việc. Chúng ta cần người giúp đỡ có cùng chí hướng với mình. Điều này có ích bởi bằng việc tạo ra các cầu nối, chúng ta nhận ra sự phụ thuộc lẫn nhau và cùng làm việc hướng đến một tương lai chung.

Cách thực tế nhất để tạo cầu nối là biết hy sinh quyền lợi bản thân đúng lúc. Học cách từ bỏ. Không phải là tôn chỉ nhưng đôi khi chúng ta nên sử dụng những gì mình có để giúp đỡ người khác hoặc tổ chức khác phát triển. Hãy sẵn sàng cho người khác thấy uy tín của mình.

Thứ hai, trong nền công nghiệp và môi trường làm việc này, mọi thứ thay đổi rất nhanh chóng. Đó là điều tôi tin chắc. Những thứ chúng ta đã biết đều sẽ nhanh chóng bị lỗi thời. Bạn cần những cá nhân không ngừng học hỏi. Chúng ta cần tạo cơ hội cho họ được học, được trải nghiệm và được thất bại. Khi chọn người đứng đầu, thước đo chuẩn mực để đánh giá họ có thành công trong tương lai hay không chính là sự ham học hỏi.

Một nhà lãnh đạo tốt cần sự chính trực. Họ phải biết cách để nhân viên phát triển cùng mình. Thật vô nghĩa nếu bạn là người đứng đầu nhưng lại bỏ rơi mọi người ở phía sau, để rồi khi quay lại thì

chẳng còn ai theo mình. Bạn cần có mọi người theo sau để cùng vượt qua những khó khăn trắc trở. Rồi cũng có lúc người đứng đầu sẽ thất bại. Họ cần phải học cách đứng dậy. Chẳng có một công thức thành công nào được vạch sẵn. Bạn cần phải thích ứng và tìm ra cách đối phó với tình huống hiện tại.

Rất nhiều nhà lãnh đạo, những người mà chúng tôi đã đào tạo và từng giữ nhiều chức vụ quan trọng là những người rất ham học hỏi. Chúng tôi cho họ cách tiếp cận và cơ hội để học tập và vươn lên những vị trí cao hơn.

Tôi luôn quan niệm hai điều.

Với bản thân tôi, xây dựng cầu nối không hề đơn giản nhưng lại rất đáng lưu tâm. Tôi không phải là người dễ tạo cảm hứng cho chính mình. Tôi thường đánh giá và nhìn nhận mặt tiêu cực của sự việc. Tôi phải đấu tranh nội tâm: Đừng phá vỡ mà hãy xây lên.

Chúng ta cần trao cơ hội cho mọi người, hãy bao dung và đừng quá hà khắc. Tôi chật vật với điều đó và đã mất hàng năm trời mới có thể bình tâm được, ngay cả với lũ trẻ ở nhà. Tôi có phải là nguồn động viên của chúng không? Tôi bị chỉ trích vì quá khắt khe với chúng.

Đôi khi, tôi quá nghiêm khắc với con gái mình. Nhưng có lần, tôi thấy con bé bao dung và đầy trắc ẩn với một người đã thất bại. Qua sự việc đó, con bé đã giúp tôi nhận ra một người biết động viên là như thế nào và họ có thể ảnh hưởng đến một cá nhân ra sao. Con bé dạy cho tôi biết thế nào là khiêm nhường.

Hỏi: Làm sao ông có thể là một người tốt bụng và tạo dựng cầu nối trong vai trò là người đứng đầu bộ phận kinh doanh? Có ý kiến cho rằng, để thành công trong kinh doanh, bạn phải thật quyết đoán và luôn săn đuổi những con số.

Đáp: Khi bạn đặt đúng người, đúng nguồn lực trong một cấu trúc hợp lý, kết quả tốt đẹp sẽ đến. Xây dựng lòng tin vô cùng cần thiết. Tôi gặp rất nhiều khách hàng quan trọng. Dù đối tượng khách hàng là ai đi chăng nữa, lòng tin vẫn giữ vị trí to lớn trong các cuộc trao đổi. Khi chúng tôi bán hàng cho Sàn Giao dịch Chứng khoán Singapore, tôi đã gặp CEO Hsieh Fu Hua. Cuối cùng, họ đã chọn mua sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi, tất cả là nhờ vào lòng tin. Họ chọn chúng tôi vì lời khẳng định của chúng tôi. Là người đại diện của HP, công việc của tôi là cho khách hàng biết HP xứng đáng với niềm tin của họ.

Hỏi: Ông duy trì giá trị của việc tạo dựng cầu nối, khiêm nhường và bao dung trong cuộc sống như thế nào? Có phải những thói quen thường ngày giúp ông nuôi dưỡng những giá trị ấy?

Đáp: Tôi đọc Kinh Thánh mỗi ngày. Đó không phải là phép nhiệm màu. Dành thời gian bên Chúa và Kinh Thánh giúp tôi ngộ ra được nhiều điều và nhận ra được vị trí của mình. Mọi thứ tôi có đều thuộc về Chúa. Chúng ta chỉ là phận quản gia, chúng ta không mang theo gì bên mình. Tôi học cách tặng lại cho mọi người.

Có rất nhiều người xung quanh bạn. Khi bạn tôn trọng một người, họ sẽ đối xử tốt với bạn. Tôi không thèm khát quyền lực nên không theo đuổi những cơ hội thăng tiến trước mắt. Mặc dù khi trải nghiệm cảm giác đó, bạn cảm thấy ân huệ và đặc quyền đi cùng nó thật tuyệt. Nhưng đừng quá quen với điều đó, nếu không bạn sẽ làm nô lệ cho nó.

Tôi nhớ cựu Bộ trưởng Bộ Ngoại giao Singapore, S. Rajaratnam đã từng nói: "Đừng bao giờ rơi vào cái bẫy do vị trí đó bày ra trước mắt. Khi rời khỏi đó, ta nhận ra mình chẳng nhận được gì." Tôi đã tự nhủ không được mắc những sai lầm như vậy. Khi còn làm cho Compaq, tôi hay đi du lịch bằng chuyên cơ của công ty, nhưng chúng không thuộc về tôi. Đừng mắc vào cái bẫy do chính vị trí của bạn tạo ra.

Hỏi: Đâu là di sản ông đã để lại cho tổ chức của mình?

Đáp: Đó là một câu hỏi khó. Bởi vì khi tôi nhìn lại những công ty mà mình từng làm việc, chúng đã thay đổi hoàn toàn. Những người tôi biết hầu hết đã chuyển đi. Tổ chức vẫn tiếp tục duy trì như vậy. Có điều chắc chắn là tôi vẫn giữ mối quan hệ tốt với nhiều người từng làm việc chung. Trong sự nghiệp của mình, tôi kết thân với vài người bạn rất đáng quý. Chúng tôi cảm thấy may mắn khi có thể chạm đến cuộc sống của nhau. Đó là những gì tôi biết và trân trọng.

Một điều nữa, mặc dù bây giờ đã chuyển sang tổ chức khác, tôi cảm thấy mình may mắn khi vẫn có thể chú trọng đến từng cá nhân. Tôi có thể nâng tầm giá trị của những người mình tin tưởng với tư cách là một thành viên ban lãnh đạo và một cộng sự trung thành. Con người là tất cả!

Hỏi: Ông có thể cho những nhà lãnh đạo tài năng một lời khuyên?

Đáp: Hãy xây dựng cầu nối, thay vì những rào cản. Hãy luôn không ngừng học hỏi và trau dồi bản thân. Tuổi trẻ có khả năng tiếp thu tốt kiến thức, nhưng khi đã có tuổi, chúng ta vẫn còn thời gian để học tập. Thật đáng buồn nếu chúng ta ngừng học hỏi khi đã đạt đến đích cuối của con đường mình lựa chọn. Còn tồn tại là còn học hỏi.

Paul Low
Nhà lãnh đạo góp ý thiện chí

"Chúng tôi đã chuyển từ những lời chỉ trích sang góp ý mang tính xây dựng. Khi chỉ trích, chúng ta cũng phải đồng thời đề xuất các giải pháp"

Khi Chủ tịch Tổ chức Minh bạch Quốc Tế trụ sở tại Malaysia (TI-M), ngài Datuk Paul Low Seng Kuan, 67 tuổi, được bổ nhiệm làm Bộ trưởng trong Nội các Malaysia, đã có rất nhiều người ngạc nhiên. Chính ông cũng chưa từng nghĩ đến hay ao ước về công việc này. Theo lời ông: "Mọi thứ đến quá đột ngột."

Liên minh Mặt trận Quốc gia (tức Barisan Nasional hoặc BN) thành lập chính phủ và điều hành Malaysia trong năm thập kỷ qua – đã thua hai phần ba ghế đa số trong Quốc hội và mất ưu thế ở bốn tiểu bang trong cuộc tổng tuyển cử lần thứ 12 năm 2008. Trong cuộc tổng tuyển cử lần thứ 13, Liên minh đã không thể lấy lại số ghế đã mất năm 2013. Một trong những vấn đề chính được quan tâm trong hai cuộc bầu cử này là nhận thức, đặc biệt là của các cử tri thành thị, về mức độ tham nhũng cao dưới sự dẫn dắt của BN.

Ngay sau cuộc tổng tuyển cử lần thứ 13 năm 2013, ngài Paul Low được Thủ tướng Chính phủ mời tham gia Nội các với tư cách là Bộ trưởng Liên bang để thay đổi chính phủ nhằm cải tổ vấn đề quản trị và sự minh bạch trong bộ máy.

Các quan điểm của ông được tán thành bởi Datuk Seri Azman Ujang, thành viên Ban Tư vấn và Phòng chống Tham nhũng, người cho rằng Low có thể giúp Nội các đảm bảo các quyết định về dự án và các hoạt động thu mua của chính phủ luôn minh bạch.

"Chính bản thân Low là một nhà vô địch trong các hoạt động

hướng tới sự quản trị, toàn vẹn và minh bạch trong chính phủ. Giờ đây, khi đã là một thành viên Nội các, anh ta sẽ có một cái nhìn trực diện về chính phủ và đảm bảo chính phủ có thể thực sự làm được những điều mình cam kết nhằm chống lại tham nhũng," Seri Azman Ujang chia sẻ.[19]

[19]. Trích Cuộc hẹn của Paul giúp chống lại tham nhũng trong chính phủ: Chandra, Nhật báo Sin Chew, ngày 16 tháng 5 năm 2013.

Paul Low bắt đầu sự nghiệp ở vị trí kế toán của Imperial Chemical Industries từ năm 1969 đến 1973 tại Melbourne. Khi trở về Malaysia, ông làm kế toán viên tại Malaysia Sheet Glass Sdn Bhd, rồi vươn lên thành Kiểm soát viên Tài chính, trước khi trở thành Giám đốc Điều hành. Ông có bằng cử nhân do Học viện Công nghệ Hoàng gia Melbourne, Australia, cấp và là một kế toán viên công chứng (Chartered Accountant – một danh vị cao quý trong ngành kế toán).

Paul Low là Chủ tịch Liên đoàn các Nhà Sản xuất Malaysia (FMM) trong ba năm kể từ năm 1996 và là Ủy viên Thực thi Minh Bạch trong ba năm kể từ năm 2011.

Ông tham gia vào Hội đồng Hành động Kinh tế Quốc gia năm 1998, là thành viên Hội đồng Tư vấn Kinh tế Quốc gia II năm 1999, đồng thời là thành viên Viện Nghiên cứu Kinh tế Malaysia.

Ông kết hôn với Law Hung Lai và có một con trai cùng hai cháu nội.

Chúng tôi gặp Paul Low trong bữa trưa ở Kuala Lumpur, lắng nghe ông chia sẻ câu chuyện của mình về một người lãnh đạo chiến đấu vì hệ thống quản trị hiệu quả và minh bạch, nhưng trước hết, ông đã phải học cách để làm một người lính ở hậu phương.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Hầu như không có cá nhân nào ảnh hưởng rõ rệt đến cách thức lãnh đạo của tôi. Chính những trải nghiệm cuộc sống đã biến đổi tôi. Tôi bắt đầu sự nghiệp của mình giống như bất kỳ ai khác – coi trọng vật chất, đề cao năng suất và chỉ chú tâm vào bản thân. Đây là lối suy nghĩ thực dụng của tôi về những yếu tố dẫn đến thành công trong thế giới kinh doanh. Tham vọng của tôi là trở nên mạnh mẽ và giàu có. Đó là cách tôi được đào tạo.

Vào những năm 1970, tôi bắt đầu làm nhân viên giao dịch tài

khoản ở Imperial Chemical Industries, Melbourne trước khi trở về Malaysia để gia nhập Malaysia Sheet Glass, một trong những công ty lớn nhất ở Malaysia được thành lập ngay sau các cuộc bạo loạn ngày 13 tháng 5 năm 1969. Đó là công việc duy nhất tôi đã duy trì trong nhiều năm, vì lúc đó tôi không phải là người thích nhảy việc. Một khi đã làm gì, tôi sẽ làm đến cùng. Tôi có lòng trung thành sâu sắc. Tôi đã phát triển sự kiên nhẫn, sức chịu đựng và học cách không từ bỏ dễ dàng. Tôi đoán rằng sự phát triển tính cách đó đã chuẩn bị cho công việc tương lai của tôi.

Tôi thăng chức dần dần, từ kế toán viên trở thành chủ tịch công ty vào năm 1994. Đó là công ty liên doanh giữa người Nhật và bác tôi, một cổ đông thiểu số[20] lớn. Thực tế là tôi đã có nhiều cơ hội trở thành CEO nhưng nhờ ơn Chúa, tôi được bổ nhiệm làm chủ tịch ở tuổi 40.

[20]. Cổ đông thiểu số (minority shareholder) là người nắm giữ ít hơn 50% cổ phần của công ty.

Mặc dù tôi biết đến Chúa từ những năm đầu thập niên 80, tôi chỉ là một tín đồ Cơ Đốc giáo trên danh nghĩa. Niềm tin vào Cơ Đốc giáo không ảnh hưởng đến lối sống của tôi. Tôi cũng giống như những người khác, tôn sùng vật chất và đầy tham vọng.

Tôi đã đạt đến đỉnh cao cuộc đời khi trở thành chủ tịch công ty. Tuy nhiên, có một số người thân thèm khát vị trí đó và nhất quyết yêu cầu tôi từ chức. Điều đó khiến tôi cảm thấy mình bị đối xử bất công.

Tôi bắt đầu hỏi Chúa: "Điều gì đang xảy ra?" Tôi tìm kiếm lời khuyên từ mục sư của tôi và gia đình, họ khuyên tôi nên từ bỏ và đừng tranh đấu nữa. Hãy nhớ rằng, lúc đó tôi không phải là kẻ bỏ cuộc và mọi việc đã hết sức khó khăn đối với tôi. Lần đầu tiên trong đời, tôi phải đối mặt với một tình huống thử thách như vậy. Hoặc là tôi phải vâng lời Chúa hoặc là chiến đấu đến cùng. Chính trong khoảng thời gian này tôi bắt đầu đặt câu hỏi: "Tôi đã xem trọng đức tin ở Chúa đến mức nào?"

Ngay cả gia đình và mẹ tôi cũng khuyên tôi nên rời khỏi vị trí đó để giữ cho gia đình êm ấm. Tôi đã miễn cưỡng chấp nhận nhưng với điều kiện tôi tiếp tục được trả lương cho chức vụ Giám đốc Điều hành. An toàn về tài chính rất quan trọng đối với tôi ở thời điểm đó. Ngạc nhiên thay, ban giám đốc đồng ý.

Sau đó, tôi có rất nhiều thời gian rảnh. Nhưng điều đầu tiên xuất

hiện trong tâm trí tôi là: "Nếu tôi không có chức danh, mọi người sẽ nghĩ gì?" Bởi vị thế của tôi trong giới doanh nhân là khá cao, nếu tôi từ một vị chủ tịch trở thành một kẻ không có chức vị mọi người sẽ nghĩ: "Paul chắc chắn đã làm sai điều gì đó nên mới bị loại bỏ." Điều đó khiến tôi thấy hơi bực mình.

Tôi vẫn duy trì làm phó chủ tịch của một hiệp hội doanh nghiệp hàng đầu rất vững mạnh, Liên đoàn các Nhà sản xuất Malaysia (FMM). Bạn thấy đấy, tôi có tham vọng trở thành chủ tịch FMM. Tất cả những giấc mơ của tôi đã gần như tan vỡ khi tôi bị đuổi khỏi vị trí chủ tịch, mọi thứ quay về mốc số không. Lúc đó, tôi không hiểu Chúa đang làm gì.

Nhưng chiêm nghiệm lại, tôi mới biết đó là quá trình Chúa dạy tôi biết khiêm nhường hơn. Chúa chỉ kéo bạn lên khi bạn đã nếm trải đủ. Điều này đúng với tôi. Nói bao giờ cũng dễ hơn làm. Giờ đây hồi tưởng lại tôi mới có thể nói như vậy vì lúc đó, mọi thứ quá khó khăn.

Ngài đã phải dọn sạch tham vọng trong tôi: khát khao quyền lực vật chất và những dục vọng khác một cách điên rồ. Tôi đã đạt đến đỉnh cao để rồi sau đó trở thành một kẻ vô danh.

Điều trớ trêu là, mặc dù tôi không giữ một vị trí nào trong bất kỳ công ty nào, tôi vẫn giữ chức phó chủ tịch FMM. Đó là khi tôi bắt đầu chú ý đến các giá trị của Chúa và nghiên cứu Kinh Thánh.

Tôi bắt đầu coi trọng sự nương tựa vào Chúa, sự khiêm nhường, trở thành đầy tớ của Ngài và không chạy theo vật chất. Tất cả những điều này bắt đầu hình thành quan điểm lãnh đạo của tôi. Chính trong thời gian đó, các giá trị của tôi đã bị đảo ngược hoàn toàn. Đó là bước ngoặt của cuộc đời tôi. Tôi nói với Chúa: "Nếu đây là kế hoạch Ngài dành cho con, con sẽ đặt mọi thứ vào tay Ngài ngay bây giờ, kể cả con đường sự nghiệp của con." Niềm tin ở Chúa của tôi bắt đầu bén rễ.

Điều kỳ lạ là mặc dù tôi không giữ vị trí nào trong bất kỳ công ty nào, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp vẫn muốn tôi làm chủ tịch FMM. Họ nói: "Ngay cả khi ông chỉ giữ vai trò cố vấn ở công ty ông, chúng tôi vẫn muốn bầu ông làm chủ tịch của chúng tôi." Nếu nhận chức vụ đó, tôi sẽ là người đầu tiên không phải người Malaysia giữ vị trí cấp cao này, phá vỡ truyền thống từ trước đến nay.

Mọi người muốn bầu tôi vào nhiệm kỳ 1993-1994. Ngay trước

cuộc bỏ phiếu tín nhiệm, một trong bốn vị phó chủ tịch đã đến và hỏi tôi: "Anh có thể không đứng ra tranh cử mà nhường cơ hội đó cho tôi được không?" Anh ta biết rằng hầu hết các phiếu bầu của Hội đồng đều dành cho tôi.

Phản ứng tự nhiên của tôi là từ chối. Suy nghĩ đầu tiên trong tôi là tới gặp anh ta và nói: "Anh có biết tôi đã trải qua những gì không, khi chính công ty của tôi yêu cầu tôi rời bỏ chức chủ tịch và bây giờ anh lại muốn tôi rút lui một lần nữa? Đó là điều không thể."

Nhưng tôi đã không làm vậy vì tôi đã đến gần Chúa hơn và học cách tin vào Chúa trong mọi chuyện. "Tại sao người đàn ông này lại hỏi con về chuyện đó?" Chúa không trả lời tôi. Nhưng tôi cảm nhận được sự dễ chịu và bình yên, tôi tự nhủ: "Nếu Chúa muốn tôi làm chủ tịch FMM, Ngài sẽ biến điều đó thành hiện thực." "Đây có phải một bài kiểm tra không?" Tôi biết Chúa đang thử xem tôi tin Ngài đến mức nào.

Vì thế, tôi đã đến gặp người đó và nói với anh ta rằng tôi sẽ từ bỏ chức vụ chủ tịch và anh ta đã trở thành chủ tịch vào năm 1994 mà không cần cạnh tranh với bất kỳ ai.

Sau khi anh ta trở thành chủ tịch, Hội đồng FMM đã thông qua một quy định mới trong cơ cấu tổ chức nhằm giới hạn nhiệm kỳ chủ tịch FMM xuống còn ba năm. Các chủ tịch trước đây từng nắm quyền trong 18 năm và 15 năm.

Khi nhiệm kỳ của chủ tịch đó hết hạn, vẫn nhóm cũ đến chỗ tôi và nói: "Anh đã từ bỏ nó một lần nhưng bây giờ chúng tôi muốn ủng hộ anh một lần nữa cho cương vị chủ tịch." Năm 1996, tôi được bầu làm chủ tịch, mặc dù tôi không điều hành công ty nào. Không lâu sau, Khủng hoảng Tài chính châu Á đã lan đến chúng tôi.

Trong vòng một tháng, tôi nhận được một lá thư từ Thủ tướng Malaysia, Tiến sĩ Mahathir Mohamad, mời tôi thực hiện "nghĩa vụ quốc gia" và trở thành một thành viên của Hội đồng Hành động Kinh tế Quốc gia với mục đích chính là giúp Malaysia thoát khỏi cuộc khủng hoảng tài chính.

Hãy suy nghĩ cẩn thận về điều này. Nếu tôi không từ bỏ chức chủ tịch trong sự cố đầu tiên, hẳn ai đó khác đã có cơ hội để phục vụ quốc gia chứ không phải là tôi, vì nhiệm kỳ của tôi lúc đó đã hết hạn rồi. Khi ấy, tôi bắt đầu trở nên thân thiết với nhiều nhà lãnh đạo Malaysia và các viên chức cao cấp. Cho đến lúc tôi trở thành chủ tịch của Tổ chức Minh bạch Quốc tế Malaysia (TI-M), họ đã

biết chính xác tôi là ai.

Hỏi: Những bài học ông rút ra là gì?

Đáp: Đừng tham vọng mà hãy đi theo kế hoạch của Chúa. Tôi có thể đã không nhìn thấy vụ khủng hoảng tài chính ập đến. Công ty Malaysian Sheet Glass mà tôi rời bỏ phải đối mặt với cuộc khủng hoảng. Tôi đã không có mặt ở đó để quản lý khủng hoảng, nhưng tôi đã được gọi để thực hiện nghĩa vụ quốc gia và cùng chính quyền phục vụ đất nước. Thử tưởng tượng rằng nếu tôi xử lý thay công ty, có thể tôi đã bị khủng hoảng tâm lý vì phải giải quyết những vấn đề nghiêm trọng của cuộc khủng hoảng.

Với tư cách là một thành viên của nhóm giải quyết khủng hoảng, lời khuyên của tôi đối với chính quyền là rất quan trọng. Đã có một cuộc tranh cãi nảy lửa liệu có nên tăng mức lãi suất và thắt chặt lượng tín dụng sẵn có hay không, bởi vì đó là những gì mà Thái Lan và Indonesia đã làm với đề nghị của Quỹ Tiền tệ Quốc tế.

Tôi đã nói với Thủ tướng: "Đây là một cuộc khủng hoảng tài chính chứ không phải là một cuộc khủng hoảng sản xuất. Quá trình sản xuất không bị ảnh hưởng, ngoài thực tế rằng giá trị tiền tệ đang tăng lên. Nếu chúng ta nhìn vào tất cả các khoản nợ, chính các ngân hàng đang mượn tiền từ nước ngoài. Nhưng những công ty địa phương và các công ty có mặt tại Malaysia thì lại đang vay bằng đồng nội tệ.

"Khi thắt chặt quỹ tín dụng, thực ra bạn đang siết cổ những công ty địa phương, những người vẫn đang làm ra tiền. Họ là những người sẽ cứu Malaysia và đưa Malaysia ra khỏi cuộc khủng hoảng bằng con đường xuất khẩu hàng hóa. Làm ơn hãy đảo ngược lại chính sách tăng tỷ lệ lãi suất và nới lỏng việc thắt chặt tín dụng. Tỷ lệ lãi suất cao có thể thu hút các nguồn đầu tư ngắn hạn nhưng sẽ không giúp ích cho các nhà sản xuất địa phương." Vì vậy, chúng tôi đã đảo ngược chính sách tiền tệ thắt chặt và không tăng tỷ lệ lãi suất hay giảm các thể thức tín dụng cho các nhà sản xuất.

Tất nhiên, với sự khôn ngoan của mình, Tiến sĩ Mahathir đã cố định đồng ringgit của Malaysia với đồng đô-la Mỹ. Khi chính phủ làm điều đó, tất cả các đơn hàng chưa được hoàn thành của Indonesia và Thái Lan đều được đưa sang Malaysia. Tất cả những người ngoại quốc và các công ty đa quốc gia ở Thái Lan, Indonesia, Đài Loan và Hàn Quốc đều đến với chúng tôi. Chúng tôi đã trở thành trung tâm sản xuất chính nhiều năm trong và sau cuộc khủng hoảng tài chính. Chúng tôi là những người duy nhất có tín

dụng để mua nguyên liệu thô và với đồng ringgit được cố định tỷ giá đem lại sự ổn định tiền tệ, chúng tôi có thể mua được vật liệu và được quyền xác định giá. Đã có sự ổn định và trật tự trong nền kinh tế của Malaysia. Chúng tôi xuất khẩu hàng hóa sản xuất tại Malaysia đến các nước khác. Nói theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng, chúng tôi tự xuất khẩu mình ra khỏi cuộc khủng hoảng!

Không tỏ ra khoe khoang, đó là lời khuyên quan trọng nhất mà tôi dành cho chính phủ vì quyết định của chúng tôi đã được dựa trên một khảo sát với dữ liệu thống kê để bổ trợ cho phần phân tích. Chúng tôi nhận ra rằng các nhà sản xuất địa phương gần như không mượn ngoại tệ, đặc biệt là đô-la Mỹ.

Ngày nay, các nhà lãnh đạo chính phủ biết đến tôi như một trong những nhà cố vấn kinh tế của họ. Sau đó, tôi đã khá thoải mái trong vai trò Cố vấn Kinh tế cho chính phủ trong nhiều cơ quan chính phủ và là chủ tịch FMM.

Những kinh nghiệm này đã định hình nên giá trị và phương cách lãnh đạo của tôi ngày hôm nay. Kể từ đó, tôi tin tưởng nhiều hơn ở Chúa và niềm tin của tôi đã được củng cố.

Hỏi: Đúng là một câu chuyện hay về lãnh đạo! Bước tiếp theo trong sự nghiệp lãnh đạo của ông là gì?

Đáp: Sau đó tôi bắt đầu phụng sự Chúa ở nhà thờ. Công việc đầu tiên mà mục sư trao cho tôi trong hai năm là làm người dẫn chỗ, chịu trách nhiệm thay đổi và sắp xếp các dãy ghế trong nhà thờ. Tôi cũng chỉ là một người bình thường trong cộng đồng mà thôi. Đó quả là một trải nghiệm giúp người ta biết khiêm nhường.

Thời điểm đó, tôi đã nhận giải thưởng Datuk-ship từ Nhà Vua cho sự phục vụ của tôi trong thời kỳ khủng hoảng: Hãy tưởng tượng một Datuk đang sắp ghế. Nhưng tôi không có vấn đề gì với chuyện đó cả. Những người khác nhìn thấy tôi làm việc đó không cảm thấy thoải mái vì họ không thể tin một Datuk lại đi xếp ghế, băn khoăn không biết người này đang thực sự làm việc hay chỉ đang thể hiện mà thôi.

Tôi đã nói với họ rằng ngay cả khi họ muốn tôi quỳ xuống và cọ toa-lét thì cũng không có vấn đề gì cả. Nhưng tôi tin đó là một bài kiểm tra để xem sự khiêm tốn của tôi có thật hay không. Có vài người nói: “Tôi khiêm tốn”, nhưng nếu họ được yêu cầu rửa chân cho ai đó, liệu họ có làm thế một cách chân thành và hết lòng không?

Bằng cách nào đó, Chúa đã cho tôi niềm đam mê với những người bệnh. Tôi đã đặt rất nhiều câu hỏi, tham gia rất nhiều hội nghị và hội thảo thông tin để tìm hiểu về họ. Chỉ là tôi đam mê mãnh liệt được giúp những người ốm. Tôi có thể cảm nhận được rất nhiều sự thương cảm dành cho những bệnh nhân và Chúa đã đặt vào tim tôi khát khao giúp đỡ họ. Tôi bắt đầu học về những căn bệnh, đặc biệt là những căn bệnh về tâm lý và tinh thần cũng như cố tìm ra căn nguyên của chúng. Ngày nay, tôi vẫn có khoảng 260 trang tương đương với 25 chương ghi chú về chủ đề này.

Chúa đã chỉ cho tôi thấy. Bây giờ tôi đã hiểu tại sao một người làm kinh doanh như tôi lại phải hiểu về chữa bệnh. Giống như chuyển từ thái cực này sang thái cực khác vậy: từ tự nhiên sang tâm linh. Tôi bắt đầu hiểu sâu hơn về sự thật tâm linh và cách chúng ảnh hưởng lên vạn vật trên trái đất. Nó đã giúp tôi vững tin vào Chúa và gắn cuộc đời tôi với mục đích mà Chúa ban cho.

Có lần tôi đã phải giải quyết 50 đến 60 trường hợp một năm và giúp đỡ khoảng 250 người, thậm chí cả những người có tâm bệnh. Giờ đây tôi hiểu các căn bệnh về tinh thần và nguyên nhân của chúng khá rõ. Vài trường hợp tôi xử lý là những ca vô cùng khó.

Một trong những ca đó là một cậu bé 17 tuổi, người đã nhốt mình trong phòng suốt bốn năm. Cha mẹ cậu không nhìn thấy cậu và bất cứ khi nào cần đồ ăn, cha mẹ cậu sẽ mang thức ăn từ bàn ăn đến cho cậu. Cậu bị tâm thần phân liệt. Nhưng ngày nay, cậu đã trở lại, tiếp quản công việc kinh doanh của cha và phục vụ nhà thờ.

Tôi dành sáu năm tiếp theo thực hiện công việc chữa bệnh. Tôi có nhận thức sâu sắc về các căn bệnh, thế giới tâm linh và sức mạnh chữa lành của Chúa. Tôi có thể thấy sự ảnh hưởng về mặt tinh thần của bệnh tật. Tôi cho rằng năng khiếu của mình là chữa bệnh và nó sẽ khép lại sự hiện diện của tôi trên thương trường. Tôi nên bỏ việc và bắt đầu công việc chữa bệnh.

Cuộc khủng hoảng tài chính đã kết thúc. Tôi không còn công ty nào để điều hành nữa. Tôi nghĩ công việc của tôi là trở thành một người già, quản lý nhà thờ và làm các công việc về tinh thần. Tôi đã lên dây cót cho cuộc chiến tinh thần. Tôi đã làm việc đó trong sáu năm và tôi đã đi dọc miền đất nước.

Nhìn lại, Chúa đặt tôi vào công việc này để chuẩn bị cho tôi một nhiệm vụ lớn lao hơn. Tôi đã yếu đuối về tâm hồn: có phần nóng nảy, dữ dằn tồn tại trong tôi. Nhiều người hỏi tại sao tôi từng làm

kinh doanh mà giờ đây lại đi làm các công việc tâm linh. Tôi bắt đầu nhận ra rằng sẽ không có sự tách biệt nào giữa tự nhiên và tâm linh, từ đó, tôi nhìn mọi thứ từ góc nhìn của Chúa.

Hỏi: Ông đã tham gia Tổ chức Minh bạch Quốc tế như thế nào?

Đáp: Chúng tôi nói chuyện và cầu nguyện về cuộc chiến chống tham nhũng cũng như các nhà lãnh đạo tham nhũng. Nhưng không ai muốn đứng lên và công khai chống lại tham nhũng. Họ chỉ muốn cầu nguyện mà không làm bất cứ điều gì. Nhiều người cảm nhận được sự tuyệt vọng nhưng không làm được gì để cải thiện tình hình.

Đó là nơi Tổ chức Minh bạch Quốc tế vào cuộc. Năm 2007, có một sự bất đồng gay gắt trong giới công chức văn phòng và điều này gây ra chia rẽ nội bộ kèm theo các cuộc đánh lộn, đến mức một số email trao đổi bị công khai. Để tháo gỡ bế tắc, các thành viên đã yêu cầu triệu tập một cuộc họp chung bất thường (extraordinary general meeting-EGM) và họ đã thông qua một nghị quyết loại bỏ hội đồng điều hành (Exco) để tổ chức một cuộc bầu cử mới.

Một nhóm các thành viên xuất sắc đang tìm kiếm người dẫn đầu để chống tham nhũng. Họ muốn tôi làm điều đó. Thú thật, tôi không muốn chống tham nhũng vì đó là một nhiệm vụ bất khả thi và luẩn quẩn không lối thoát. Nhưng mọi người đã khuyến khích tôi đón lấy thử thách. Tôi nói với họ: "Các anh nói thì dễ nhưng đến lúc tôi nhận vị trí này, có thể tôi sẽ trở thành mục tiêu bị nhắm đến."

Tôi quyết định đảm nhận vai trò Tổng Thư ký tại TI trong hai năm, để thành lập ban thư ký vốn đã bị rối loạn. Tôi là người ngoài cuộc chống lại các lãnh đạo đương nhiệm nhưng đã được bầu chọn và chiếm phần lớn phiếu bầu. Tôi đặt ưu tiên cao cho việc xây dựng năng lực thể chế cho TI-M. Thời hạn đặt ra là hai năm. Không lâu sau, ghế chủ tịch bị trống. Tôi không muốn trở thành chủ tịch vì sẽ phải trở thành người phát ngôn cho tổ chức. Mặc dù là người biên soạn hầu hết các phát ngôn trên báo nhưng tôi gần như không bao giờ nói gì cả. Nếu tôi trở thành chủ tịch, tôi sẽ phải là người phát ngôn.

Vẫn nhóm đó đã đến và cố thuyết phục tôi đảm nhận vị trí, họ nói rằng họ cần tôi vì tôi là người duy nhất có thể xây dựng tổ chức. Danh tiếng của TI-M lúc đó không tốt. Tôi đã nói với họ điều này là một quyết định rất lớn và tôi phải chăm chỉ cầu nguyện. Tôi nói với Chúa rằng, nếu được phép lựa chọn, tôi không cần đến điều đó.

Tôi nói với Ngài rằng tôi đã có đủ rồi. Tôi thực sự không cần nó. Nhưng đồng thời, tôi sẽ không làm trái ý Ngài.

Tôi đọc được đoạn văn về câu chuyện người đầy tớ của Abraham trong Kinh Thánh, người được cử đi tìm vợ cho Isaac, con trai Ngài. Dấu hiệu nhận biết vợ của Isaac là: người phụ nữ đầu tiên trong giếng mời anh ta uống nước.

Đó là lần đầu tiên tôi giao ước với Chúa. Tôi đã nói với Chúa rằng nếu người sắp đứng ra tranh cử chức chủ tịch gọi tôi để nói anh ta không có ý định như vậy và sẵn sàng ủng hộ tôi, thì tôi sẽ biết chính xác là Chúa muốn tôi giữ chức chủ tịch. Từ trong tim, tôi đã nghĩ điều này rất khó xảy ra vì người đó có vẻ nóng lòng muốn chạy đua vào ghế chủ tịch.

Tuy nhiên, hai tuần sau, người đó gọi cho tôi, nói rằng anh ta sẽ rút đơn ứng cử và chắc chắn sẽ hỗ trợ tôi. Theo tôi biết, chuyện này rất nghiêm trọng bởi khi ai đó thề với Chúa, người đó phải giữ lời hứa cho đến khi Chúa đã làm xong phận sự của Ngài. Tôi chọn cách tuân theo và ứng cử. Tôi giữ trọng trách chủ tịch trong 4-5 năm và trong thời gian đó, ưu tiên của tôi là làm cho tổ chức thêm phần vững mạnh.

Hỏi: Hãy kể cho tôi nghe về công việc của ông ở TI-M.

Đáp: Về mặt hiệu quả, trong nhiệm kỳ của chúng tôi, TI-M đã chuyển từ thứ hạng thấp nhất thành một trong những tổ chức đứng đầu trong 100 tổ chức thuộc cộng đồng TI.

Đầu tiên, tôi thay đổi phương thức hoạt động, bao gồm các tổ chức phi chính phủ, các nhà hoạt động xã hội và luật sư. Điều đầu tiên tôi làm là ngưng chỉ trích chính phủ chỉ để gây chú ý với công chúng. Chúng tôi phải có thiện ý xây dựng bộ máy. Chúng tôi chuyển từ những lời chỉ trích sang góp ý mang tính xây dựng. Từ sự tuyên truyền tích cực, tôi đã chuyển sang tham gia, gắn kết. Người ta nghĩ tôi đã quá gần gũi với chính phủ. Tôi nói với họ rằng khi chỉ trích, chúng ta cũng phải đề xuất các giải pháp.

Hỏi: Sự tham gia mang tính xây dựng là như thế nào?

Đáp: Trường hợp đầu tiên chúng tôi phải giải quyết là vụ Cảng Klang Free Zone, (PKFZ)[21], một khu công nghiệp rộng 1.000 mẫu Anh ở Malaysia. Lúc bấy giờ nó đang là một vụ bê bối trị giá 4,5 tỷ ringgit. Ông Lee Wah Beng, Chủ tịch Hội đồng Quản trị đã yêu cầu tôi giúp ông. Tôi nói với ông: "Tôi vừa trở thành chủ tịch chưa đầy một năm mà ông đã muốn tôi đối phó với vụ bê bối 4,5 tỷ ringgit

này ư?" Dù sao đi nữa, tôi cũng đã vào cuộc.

[21]. PKFZ là một khu công nghiệp ở Malaysia chuyên cung cấp mạng lưới phân phối rộng khắp và thiết bị sản xuất, tọa lạc dọc theo eo biển Malacca, tại cảng Klang, Malaysia.

Tôi đã đi theo con đường góp ý mang tính xây dựng. Họ yêu cầu tôi tiếp tục vai trò chủ tịch ở PKZ để đưa hoạt động quản trị đi vào nề nếp. Tôi nắm lấy vị trí đó và đưa cả đội tham gia cùng. Có một nhóm trong TI-M chống lại tôi vì theo họ, tôi đã đem danh tiếng của TI ra thỏa hiệp.

Sau đó, Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải, Ong Tee Keat nói với tôi: "Anh chỉ trích chúng tôi, tốt thôi nhưng anh có thể đến và giúp thay đổi mọi thứ không?"

Trước một yêu cầu như vậy, người ta sẽ nói gì?

"Không không. Văn hóa NGO (phi chính chủ) không cho phép chúng tôi. Chúng tôi không tham gia. Chúng tôi chỉ ngồi bên ngoài phê bình và theo dõi sự tiến bộ của các anh. Tất cả mọi thứ tùy thuộc vào các anh và chúng tôi không tham gia." Đó là quan điểm của một nhà hoạt động xã hội.

Tôi nhìn vào vấn đề và tự nhủ rằng chúng ta cần sự "góp ý mang tính xây dựng". Hầu hết các nhà hoạt động không ủng hộ cách tiếp cận như vậy. Cách tiếp cận của một nhà hoạt động là được nhìn thấy, nghe thấy và gây áp lực để chính phủ hành động, có thể bao gồm cả vận động đường phố. Những gì tôi làm không phù hợp với văn hóa của TI-M vào thời điểm đó. Góp ý mang tính xây dựng là bạn chỉ trích nhưng kèm theo các giải pháp và nếu được yêu cầu, hãy thực thi các giải pháp khả thi tại một thời điểm cụ thể.

Theo tư duy của các nhà hoạt động xã hội, tôi đang thỏa hiệp bằng cách nhúng tay vào và nếu thay đổi không thành công như mong đợi, chúng tôi phải đối mặt với nguy cơ mất danh tiếng.

Hỏi: Vậy ông đã chinh phục Exco như thế nào?

Đáp: Tôi đã chinh phục Exco bằng cách chỉ cho họ loại công việc chúng tôi làm. Tôi rất minh bạch. Tôi phải thay đổi toàn bộ tổ chức.

Trong quá khứ, chúng tôi phụ thuộc vào các tình nguyện viên, những nhà hoạt động xã hội. Tôi nhận thấy có một số tình nguyện viên chỉ phục vụ chính mình. Khi gặp chuyện khó khăn,

họ không thèm xuất hiện. Họ là những người chỉ trích "trên ghế bành" và sẽ không tham gia vì có quá nhiều việc phải làm. Đó là một thay đổi khác trong suy nghĩ của chúng tôi.

Tôi thuê các chuyên gia để điều hành tổ chức. Một trong số đó là Mark Lovatt. Tôi đã xây dựng tính chuyên nghiệp và mang sự thay đổi văn hóa này sang TI. Với tính chuyên nghiệp cao hơn, vai trò của các nhà hoạt động xã hội ngày càng nhỏ vì các chuyên gia hiểu biết nhiều hơn họ, những người chỉ biết kêu gào mà không biết cách thực hiện. Tôi phải cho họ một nơi trú ngụ. Các chuyên gia sẽ đánh giá công bằng hơn. Ngoài ra, các quỹ bắt đầu rót tiền vào vì tính chuyên nghiệp của chúng tôi. Mọi người bắt đầu thấy chúng tôi nói được, làm được.

TI đã nhìn thấy hiệu quả của những việc tôi làm và đưa chúng tôi vào nhóm cố vấn cho những Tổ chức Minh bạch Quốc tế khác, chẳng hạn như Bhutan và Myanmar. Đó là một sự công nhận năng lực đóng góp cho bước đi toàn cầu của TI Malaysia.

Hỏi: Điều gì khiến ông tiếp tục với TI, dù phải đối mặt với nhiều thử thách như thế?

Đáp: Đầu tiên, đó là tiếng gọi của Chúa. Tôi phải đối mặt với tham nhũng. Tôi cần đáp lại tiếng gọi của Chúa. Tôi rất đam mê việc đấu tranh chống lại tham nhũng bởi chúng ta phải lên tiếng vì xã hội văn minh.

Hỏi: Đâu là nghịch cảnh lớn nhất mà ông từng phải đối mặt trong sự nghiệp lãnh đạo của mình? Làm thế nào để ông có thể đối phó với nó?

Đáp: Nghịch cảnh lớn nhất là sau năm đầu tiên tôi làm Chủ tịch TI, xì-căng-đan PKFZ xuất hiện. Tôi tưởng mình đang làm những điều đúng đắn. Tôi đã đến với tư cách Chủ tịch Quản trị. Một nhóm bao gồm các thành viên được tôn trọng đã chống lại tôi và buộc tội tôi thỏa hiệp. Một trong các thành viên hội đồng (ông X) cùng với giám đốc tiền nhiệm đã tổ chức họp báo để chỉ trích tôi. Ông ta nói tôi đã bôi tro trát trấu cho TI và điều hành như thể nó là công ty riêng của tôi vậy.

Ông X tiếp tục màn quảng bá tuyệt vời để được công chúng yêu thích. Ông ta tấn công một cách phóng đãng, không có điểm dừng. Các phương tiện truyền thông phát cuồng trong sự phấn khích khi ai đó cố gắng hạ bệ Chủ tịch TI-M. Tôi đã đến với Chúa và nói với Ngài rằng tôi muốn bỏ cuộc vì Ngài đã không bảo vệ tôi.

Tôi từ chối lắng nghe Chúa và đổ lỗi cho Ngài vì đã cho phép sự nhục nhã đó xảy đến với tôi. Tôi đã rất thất vọng, nhưng không giận dữ. Chỉ là tôi không thể hiểu chuyện gì đang xảy ra. Chúa đặt tôi ở đó và bị ông X truy đuổi. Tại sao tôi lại vướng vào tất cả những rắc rối này?

Ngoài ra tôi đã được yêu cầu để khởi động Báo cáo Tham nhũng Toàn cầu được thực hiện bởi Ban Thư ký TI tại Berlin. Trong báo cáo này có một phần viết về thất bại của PKFZ và một số đảng phái được nhắc đến. Tôi bị kiện vì tội phỉ báng sau khi từ chối rút lại báo cáo và không đồng ý công khai xin lỗi bên vi phạm. Lời đe dọa được mở rộng đến mọi thành viên Exco và điều này khiến Exco đứng ngồi không yên.

Một số thành viên Exco đổ lỗi cho tôi vì đã mang tất cả những rắc rối này vào TI. Ông X và nhóm của ông chống lại tôi, cáo buộc tôi đã đẩy họ vào rắc rối. Ông ta đã tham gia một chiến dịch không ngừng công khai chống lại tôi. Cuối cùng, vì lo ngại về tai tiếng mà ông ta gây ra, tôi đã thỏa thuận với ông ta như những người đàn ông, dưới sự chứng kiến của các thành viên khác trong Exco, rằng tôi sẽ là người chịu trách nhiệm duy nhất cho bài viết và một mình tôi hứng chịu vụ kiện tụng này. Tuy nhiên, sau đó ông X yêu cầu tôi từ chức vì đã làm vấy bẩn TI và ông ta sẽ hủy cuộc họp báo. Tôi đồng ý từ chức trước sự hiện diện của Exco.

Tôi ra đi vì tôi đã chán ngấy toàn bộ sự việc. Tôi làm việc nhưng chẳng được một lời cảm ơn và gia đình tôi, đặc biệt là vợ tôi không vui với những gì đã xảy ra. Tôi đã từ chức nhưng ông X không giữ đúng lời hứa mà vẫn tổ chức họp báo để tiếp tục vu khống tôi trước báo giới.

Nhưng rồi thế nào đó, ông ta cũng xin từ chức. Hai tuần sau, một vài thành viên và Exco đã viết thư yêu cầu tôi đứng lên một lần nữa. Họ muốn tôi tiếp tục lãnh đạo tổ chức và họ sẽ từ chức đồng loạt để giải tán Exco, tiến hành một cuộc bầu cử mới. Tôi thực sự bối rối. Tôi vừa mới từ chức xong và bây giờ người ta lại muốn tôi đứng lên.

Tôi lại đến với Chúa. Lần này tôi cảm thấy yên bình và thoải mái hơn khi tôi hiểu ra đây là cách Ngài loại bỏ những thứ "rác rưởi" và đưa một nhóm mới vào để giao cho tôi một nhiệm vụ hoàn toàn mới. Vì thế, một cuộc họp bất thường giữa các thành viên đã được tổ chức và tôi tái đắc cử chức chủ tịch, không ai phản đối. Tôi có một nhóm tốt hơn. Cuối cùng, tôi đã hiểu được Chúa chiến đấu thay cho là như thế nào. Sự kiện này là một trải nghiệm bóp nghẹt

niềm tin.

Về vụ kiện tố cáo bôi nhọ, tôi tin rằng Chúa đã mang Philip Koh, một luật sư công giáo nổi tiếng đến để tình nguyện bào chữa cho tôi. Vụ kiện đã được gỡ bỏ tại tòa phúc thẩm.

Hỏi: Ông đã học được những bài học nào từ sự cố đặc biệt này?

Đáp: Tôi học cách tin vào Chúa nhiều hơn, thậm chí trong những tình huống khó khăn nhất. Lần nào Chúa cũng giải cứu tôi. Nếu tuyệt vọng, hãy nghĩ lại xem Chúa đã từng cứu giúp bạn thế nào. Chúa luôn biết cách biến hóa các hoàn cảnh cho phù hợp với mục đích của Ngài và thường chúng ta chỉ có thể cảm kích về ý đồ ấy khi mọi chuyện đã qua, khi tiếng gọi thiêng liêng của Ngài trong ta đã đạt đến một mức độ cao hơn.

Thứ hai, tôi đã học được về trái tim con người. Tôi thường dễ dàng tin người mà không có tri thức về động cơ của con người. Đây là điểm yếu lớn nhất của tôi.

Hỏi: Bây giờ chúng ta hãy cùng nói về điểm yếu của ông. Đó là gì và ông đã đối mặt với nó như thế nào?

Đáp: Tôi dễ tin người quá. Những lý tưởng về tình yêu và lòng từ bi có thể lấn át sự khôn ngoan. Tôi phải tìm cách cân bằng điều đó. Không phải ai cũng phơi bày bản chất ra bên ngoài. Điều này rất quan trọng. Tôi vẫn đang trong quá trình học hỏi. Người ta có thể rất tốt với bạn nhưng cũng không thể loại trừ khả năng họ có ý định xấu xa. Tôi cần hiểu biết nhiều hơn về trái tim con người.

Trong Kinh Thánh, Chúa nói rằng Ngài hiểu thấu trái tim con người và đã kiên quyết không phục tùng mục đích của những kẻ khác. Đó là lý do vì sao Ngài ra đi. Chúa Giê-su có trái tim tràn đầy tình thương nhưng Ngài vẫn nhất quyết từ chối những mục đích không tốt đẹp. Tôi thì lại tin yêu những người xung quanh một cách thái quá. Cái giá tôi đã phải trả là quá đắt.

Đây là điểm yếu của tôi thậm chí đến tận ngày hôm nay. Vợ tôi đã chứng kiến quá nhiều lần người ta lợi dụng sự mềm mỏng của tôi. Tôi quá bao dung. Tôi tha thứ nhưng tôi không xử lý những người ấy bằng sự khôn ngoan. Nếu muốn làm một nhà lãnh đạo, bạn sẽ phải rộng mở với tất cả mọi người nhưng mặt khác, bạn cần phải vững vàng. Đó cũng là một thứ quyền lực cần thiết. Mọi người sẽ tôn trọng bạn vì điều đó. Rõ ràng, Chúa ân sủng chúng ta nhưng Ngài không ngại nói lên sự thật. Ngài là tình yêu và chân lý. Chúng ta thường dễ dàng quên đi chân lý và sự thật mà chỉ đắm

chìm trong tình yêu cùng sự ân sủng. Một số người được ân sủng nhiều hơn những gì họ xứng đáng.

Mặt khác, bây giờ, với tư cách là một Bộ trưởng, sự khích lệ lớn nhất với tôi là được nhìn thấy những công chức và bộ trưởng cao cấp, đặc biệt là những người trẻ tuổi hướng tới sự thay đổi và đã được chuẩn bị để làm những nhà cải cách, cùng tôi dẫn dắt sự hợp tác.

Hỏi: Một di sản mà ông đã để lại trong tổ chức của mình là gì?

Đáp: Khi còn ở TI-M, tôi đã đặt nền móng cho việc thành lập một đội ngũ chuyên gia giỏi, được đào tạo bài bản và có năng lực chống lại tham nhũng. Họ nên đạt đến một trình độ năng lực đủ để giúp các TI khác và lập ra các quỹ riêng nhằm tự duy trì hoạt động.

Tương tự, vì biến đổi chính phủ là một hành trình có thể sẽ kéo dài nhiều hơn nhiệm kỳ làm bộ trưởng của tôi, tôi hy vọng sẽ để lại được một nhóm các chuyên gia quản trị trong mỗi bộ và cơ quan ban ngành để tiếp quản những gì mà tôi đã khởi xướng. Mong rằng danh mục đầu tư quản trị và sự đồng bộ sẽ được thể chế hóa trong văn phòng Thủ tướng như một chức năng vĩnh viễn để tiếp tục nâng cao uy tín của các cơ quan thực thi cũng như trách nhiệm và tính minh bạch.

Hỏi: Một lời khuyên ông muốn dành cho các nhà lãnh đạo đang tranh cử là gì?

Đáp: Lời khuyên của tôi là: khiêm nhường nên là đức tính nổi bật nhất trong tính cách của họ. Nó mang lại rất nhiều thứ. Khi bạn khiêm tốn, mọi người sẽ kết nối và hợp tác với bạn.

Hãy hành động một cách đúng đắn và chính trực. Các mối quan hệ được hình thành bởi những người tin tưởng bạn. Bạn cũng phải thành thật với những gì bạn nói. Ngay cả khi phải đưa ra các quyết định gay go, bạn cần chứng minh bằng hành động. Bạn phải là người đáng tin cậy. Việc không có bất kỳ một âm mưu chính trị hoặc tham vọng nào chính là lợi thế của tôi trong công việc mà tôi đang làm.

Luôn ghi nhớ rằng bạn phải phục vụ người khác. Khi bạn tin tưởng và phục vụ họ, tự nhiên họ sẽ trở thành đồng minh của bạn.

Là thành viên của Nội các chính phủ, quyền lực chính thống của

tôi là gì? Tôi không ở trong một bộ vận hành với thẩm quyền được xác định rõ ràng. Nhưng tôi có sức mạnh gây ảnh hưởng. Bạn định nghĩa quyền lực thế nào? Điều đó có đồng nghĩa với thẩm quyền hoặc ảnh hưởng trực tiếp không?

Theo quan điểm của tôi, quyền lực chính là tầm ảnh hưởng. Bạn có thể không nắm thẩm quyền trong tay nhưng vẫn có khả năng thuyết phục, ảnh hưởng lên mọi người bằng niềm tin của mình. Ảnh hưởng đó còn mạnh mẽ hơn bởi vì nó không đến từ quyền lực chính thống mà đến từ những người tôn trọng bạn và biết rằng bạn đang chăm sóc phúc lợi của họ, nhiều như bạn đang chăm sóc phúc lợi của chính mình.

Bạn đáng tin cậy. Họ biết bạn không lừa dối họ. Bạn chân thành và trung thực. Bạn giúp họ và đôi khi hy sinh cho họ bằng một cái giá đắt. Đó là sức mạnh của sự lãnh đạo. Bạn tạo ra kết quả có lợi cho cả hai bên mà không từ bỏ nguyên tắc chính trực. Quan trọng hơn, họ biết rằng tôi đang giúp chính phủ tạo ra một tương lai tối đẹp hơn.

Hỏi: Ông nuôi dưỡng sự khiêm nhường bằng cách nào?

Đáp: Xin hãy nhớ rằng, thậm chí ngày hôm nay, tôi vẫn nhận ra lòng tự tôn có thể len lỏi vào trong ta như thế nào. Đó là lý do tại sao tôi liên tục nói với anh: "Không phải tôi đang khoác lác đâu." Khi tôi có chủ ý nói tôi đã làm điều này điều kia, tôi không muốn bị hiểu lầm. Mọi thứ có được là nhờ sự giúp sức từ Chúa.

Tôi hoàn toàn nhận thức được rằng niềm tự hào thái quá có thể ăn sâu bám rễ trong chúng ta, như khi tôi được làm Bộ trưởng. Điều này rất tinh vi. Nhưng mọi người đều có thể nhìn thấy nó qua hành vi của bạn.

Để tôi chia sẻ với bạn một ví dụ. Tuần trước, mục sư của tôi gặp khó khăn trong việc sử dụng màn hình LCD khi bị ngắt kết nối. Tôi là người gần nhất với ông ấy. Trước khi giúp ông ấy, tôi đã nói vui vẻ với giáo đoàn: "Bộ trưởng Liên bang đi sửa máy tính cho mục sư." Bạn sẽ nghĩ gì nếu đang ngồi trong buổi lễ đó? Sau đó, vợ tôi sửng cồ với tôi: "Anh sửa kết nối là được rồi, tại sao cứ phải chêm vào câu đó." Cô ấy nói: "Khi nghe thấy anh nói thế, mắt em tròn xoe. Những người khác cũng há hốc mồm."

Đây là một hành động vô tội và đơn giản. Những gì tôi nói thể hiện tôi là ai đó ở tầm cao đang sửa máy tính. Thành thật mà nói, điều này làm tôi bực mình. Tôi nghĩ đó là một câu nói đùa nhưng

mọi người lại nghĩ tôi đang khoe khoang. Lần trước, khi tôi là một CEO đi xếp ghế, tôi đã chẳng nói gì. Bây giờ tôi phải cho người ta biết một Bộ trưởng như tôi đang làm điều này. Lòng tự tôn thật tinh vi. Nó khiến vợ tôi cáu tiết với tôi.

Tôi không hề hay biết và cần một người như vợ tôi điều chỉnh tôi. Khi tôi tổ chức họp báo, rất dễ dàng để tôi điều hành mọi người. Đối với một người lãnh đạo, khi niềm tự hào đã lên tiếng thì những thứ khác chẳng có nghĩa lý gì nữa. Đây là điều nguy hiểm nhất cho những người có địa vị trong xã hội. Chẳng khác gì một con ruồi rơi vào lọ nước hoa. Nó làm cho tất cả những điều tốt đẹp bạn đã làm có mùi vô cùng tệ!

Roland Wong
Nhà lãnh đạo quan tâm, gắn kết

"Nếu bạn đục một lỗ trên thuyền, người khác đục lỗ thứ hai, chúng ta sẽ cùng chết chìm. Vì vậy, hãy đối xử với nhau như một gia đình"

Dato Roland Wong, một doanh nhân người Malaysia đã về hưu và là cựu Giám đốc Điều hành của Wong Heng Engineering Sdn. Bhd. và Warga Hikmat Kejurutaan, các công ty cơ khí chuyên cung cấp máy móc cho công nghiệp khí đốt và công nghiệp hóa dầu. Được thành lập bởi cha của Roland, Tập đoàn Wong Heng nổi danh khắp Malaysia với tư cách là một trong những nhà thầu tiếng tăm và đáng tin cậy nhất lúc bấy giờ. Những khách hàng của Wong Heng bao gồm Petronas, Công ty Dầu khí Quốc gia, Shell và Esso.

Năm 1976, Dato Roland Wong thành lập Hiệp hội Ngành Công nghiệp Đúc & Cơ khí Negri Sembilan (Negeri Sembilan Foundry & Engineering Industries Association-NSFEIA); ông làm chủ tịch từ lúc thành lập cho đến năm 1993. Từ năm 1985 cho đến 1993, ông là Chủ tịch Liên minh các Ngành Công nghiệp Đúc & Cơ khí Malaysia (Federation Of Malaysian Foundry & Engineering Industries Association-FOMFEIA).

Ông cũng là nhân vật nổi bật và có tầm ảnh hưởng trong lĩnh vực thể thao của Malaysia. Từ năm 1985 đến 2009, Roland Wong là Chủ tịch Hiệp hội Cầu lông Negri Sembilan (NSBA). Ông cũng là Phó Chủ tịch Hiệp hội Cầu lông Malaysia (BAM) trong suốt 16 năm, từ năm 1993 đến 2009.

Cầu lông là môn thể thao số một ở Malaysia. Ông từng tham gia vào ban tổ chức của vòng chung kết Thomas Cup năm 1992, nơi Malaysia đã đăng quang sau 25 năm chờ đợi. Có lẽ một trong những kỷ niệm khó quên nhất của Roland là khi ông làm quản lý

cho đội tuyển cầu lông Malaysia tham dự Olympics 1996 tại Atlanta, Hoa Kỳ, nơi đội tuyển đã dành huy chương bạc đầu tiên cho nội dung thi đấu đôi nam.

Ông là một trong những nhà lãnh đạo có cơ hội được gặp gỡ và làm việc với các lãnh đạo đến từ nhiều nền văn hóa. Xuất thân và chủng tộc không ngăn được họ cùng nhau nỗ lực đạt đến những kết quả tốt nhất.

Roland luôn tin vào làm việc nhóm, bất kể là trong công việc hay trong các tổ chức xã hội. Chúng tôi gặp gỡ Dato Roland Wong tại một nhà hàng ở Kuala Lumpur và được ông cởi mở chia sẻ về câu chuyện của mình.

Hỏi: Ai và điều gì đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc phát triển khả năng lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Một trong những người có sức ảnh hưởng lớn đối với tôi là ngài Lim Bian San của Công ty Shell. Vào thập niên 80 của thế kỷ trước, ông là nhà quản trị kỹ thuật cho chi nhánh Shell tại Pulau Bukom. Còn trong những năm 70, ông là kỹ sư trưởng và là nhà quản lý điều hành của nhà máy tinh chế dầu Shell tại Port Dickson, Malaysia. Ông là một người nghiêm khắc, thẳng tính, cần cù và rất có năng lực. Ông là ví dụ điển hình cho một người tận tâm trong công việc và cẩn thận đến từng chi tiết. Ông cũng là một người vô cùng chính trực.

Phẩm chất con người ông chính là nguồn cảm hứng để tôi tạo nên những giá trị cốt lõi trong công ty của mình: Chính trực, Cần cù, Chăm chỉ và Tập trung.

Bian San là người đã đưa tôi đến với cầu lông. Ông ấy có niềm đam mê mãnh liệt với bộ môn này. Khi còn làm quản trị kỹ thuật cho chi nhánh của Shell tại Port Dickson, một trị trấn thuộc thủ phủ Negri Sembilan của Malaysia, ông đã tham gia vào NSBA. Hồi ấy, câu lạc bộ Shell Badminton vẫn còn là thành viên Hiệp hội.

Biết rằng sẽ có sự đấu tranh nội bộ quyết liệt diễn ra trong NSBA, ông ấy đã thuyết phục tôi giữ một trong sáu chiếc ghế Phó Chủ tịch Hiệp hội. Bất đắc dĩ thay, tôi đã nhận lời và trở thành Phó Chủ tịch Hiệp hội.

Tôi là một người làm công không thích sự hào nhoáng. Bất kể chuyện gì tôi làm cũng đều vì sự tiến bộ của Hiệp hội. Tôi nỗ lực xây dựng mạng lưới với các thành viên trong hội đồng và có khả năng lôi kéo mọi người cùng làm việc với nhau như một đội, tạo

tiền đề cho việc thay đổi từ cơ chế sáu Phó Chủ tịch sang một Phó Chủ tịch duy nhất. Tôi được ứng cử vào vai trò này và đã trở thành Phó Chủ tịch rồi Chủ tịch Hiệp hội từ năm 1985 đến năm 2009.

Hỏi: Ai cũng biết cầu lông là môn thể thao số một tại Malaysia, nhưng làm sao ông có thể giành được sự tin tưởng của các đại diện Hiệp hội Cầu lông Malaysia[22] tại các bang để có thể trở thành Phó Chủ tịch trong suốt 16 năm?

[22]. Để trở thành Phó Chủ tịch Hiệp hội Cầu lông Malaysia, bạn phải có được đa số phiếu bầu từ các đại diện.

Đáp: Tôi là một nhà lãnh đạo của tập thể. Tôi tự nhận mình là một thành viên trong một tập thể lớn. Khi còn là đại diện của Hiệp hội Cầu lông tại bang của mình, tôi không bao giờ biến mình thành một nhà lãnh đạo chuyên chế, cũng không có hứng thú trong việc cầm quyền. Thay vào đó, tôi thích mô hình hoạt động nhóm, tôi nỗ lực đóng góp công sức để phân chia công việc giữa các thành viên trong hội đồng sao cho thật công bằng.

Khi làm việc ở BAM cũng vậy. Hồi còn giữ vị trí Phó Chủ tịch và trưởng ban tổ chức cho giải cầu lông mở rộng, tôi đã chiêu mộ rất nhiều người khác nhau. Ban tổ chức của tôi tập hợp nhiều cá nhân từ các cơ quan nhà nước khác nhau, nào là sở cảnh sát, bộ nội vụ, sở du lịch và cục xuất nhập cảnh.

Việc bổ nhiệm như vậy thực sự rất hữu ích. Mỗi khi chúng tôi gặp vấn đề, người thuộc bộ phận liên quan sẽ xử lý một cách gọn gàng và mượt mà nhất (vấn đề trải dài từ chuyện visa, giao thông đến kiểm soát đám đông). Việc tổ chức cho giải cầu lông mở rộng chính là liều thuốc thử cho mô hình hoạt động nhóm và là một trong những sự kiện được tổ chức chuyên nghiệp cũng như thành công nhất từng diễn ra.

Tôi cho phép mọi người phản đối đề nghị của mình và không ép buộc ai phải nghe theo tôi. Tôi sẵn sàng làm theo số đông, nhưng họ phải thuyết phục tất cả những người còn lại rằng ý tưởng của họ tốt hơn. Mặc dù đôi lúc cảm thấy bị tổn thương, nhưng tôi vẫn chấp nhận và tán thành quyết định của họ.

Trong suốt kỳ Thế Vận hội tại Atlanta năm 1996, BAM đã gặp phải nhiều trục trặc với anh em nhà Sidek. Tôi đã ngồi nói chuyện với họ. Tôi nói với họ những lời từ đáy lòng: "Hãy giúp tôi như các anh đang giúp bản thân mình. Nếu một người đục một lỗ trên thuyền, người khác đục lỗ thứ hai, chúng ta sẽ cùng chết chìm. Vì vậy, hãy

đối xử với nhau như một gia đình."

Bạn biết đấy, quản lý cái tôi của những vận động viên hàng siêu sao rất khó khăn. Tôi cảm thấy rất hài lòng khi vượt qua được thử thách này và để anh em nhà Sidek thi đấu cùng nhau vì lợi ích của chính họ cũng như của tổ chức. Tôi giúp họ nhìn ra được bức tranh toàn cảnh. Nếu như họ mang vinh quang về cho nước nhà, đó cũng là vinh quang dành cho họ. Họ phải chọn thi đấu vì tổ quốc trước, chứ không phải vì bản thân mình.

Hai anh em nhà Sidek đã bị thuyết phục và chúng tôi trở thành bạn của nhau kể từ đó. Khi chúng tôi ở trong Làng Olympics, tôi tập hợp tất cả lại và phát cho mỗi người một phần ăn đúng kiểu Malaysia để giúp họ cảm nhận được tinh thần tập thể đang lan tỏa khắp nơi. Chúng tôi dành được tấm huy chương Olympic đầu tiên tại Atlanta.

Một trong những giá trị cốt lõi nữa đó là sự chính trực. Tôi rất nghiêm khắc và không thể bị mua chuộc. Đó là bản năng của tôi. Tôi luôn nhắc mọi người: "Chúng ta cùng đi trên một chiếc thuyền. Nếu có lỗ hổng, chúng ta sẽ cùng chìm." Đây chính là yếu tố khiến các nhà lãnh đạo tin tưởng tôi.

Hỏi: Ông có thể chia sẻ với chúng tôi một trải nghiệm đã thay đổi và có tác động mạnh mẽ đến khả năng và cách thức lãnh đạo của ông?

Đáp: Tôi là một kẻ liều lĩnh, nhạy cảm với địa vị của mình và dễ nổi nóng. Tôi cũng yêu cuộc sống về đêm và những thú vui trên đời mà không hề bận tâm tới gia đình. Tôi thậm chí còn có tình nhân bên ngoài. Trong những năm 70, cuộc khủng hoảng dầu xảy ra. Tôi đã vượt qua mà không bị tổn thất. Còn trong những năm 80, kinh tế suy thoái, nhưng rồi tôi cũng vượt qua được. Tôi cũng đã vượt qua một cuộc khủng hoảng với các anh em trai. Tôi đã nghĩ mình là thần thánh.

Nhưng vào năm 1997, giữa cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á, khi tỷ giá với đồng đô-la Mỹ giảm từ 2,5 xuống 4,8 ringgit 1 đô-la Mỹ, đó thực sự là một thảm họa. Tôi là nhà thầu phụ lớn nhất cho Petronas, tập đoàn dầu khí lớn nhất Malaysia. Tôi đã tuyển các nhà thầu phụ từ Trung Quốc và trả lương cho họ bằng đồng ringgit cho mỗi bản hợp đồng. Tuy nhiên, vì ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng, họ đòi tôi trả lương bằng đô-la Mỹ. Họ thậm chí còn nghỉ việc.

Điều đó tiếp tục xảy ra với bản hợp đồng lớn của tôi với Shell. Tôi có vài trăm nhân viên người Trung Quốc làm việc như một nhà thầu phụ. Tôi nợ chồng chất, cả cá nhân và thậm chí cả ngân hàng HSBC, con số đó lên đến hàng triệu đô-la. Tôi không thể chi trả cho nhà cung cấp. Mọi chuyện lên tới đỉnh điểm khiến tôi vô cùng hoảng sợ và lo lắng. Tôi đã rất cảm kích khi ngân hàng tuyên bố không bao giờ rút vốn. Tôi cho rằng đó là vì tôi đã thành thật với họ.

Tôi không ngủ được. Công ty thì đang trên bờ vực phá sản. Cảm xúc của tôi lúc đó thật tồi tệ. Tôi cảm thấy bị mắc kẹt và không có lối thoát. Chẳng có chút ánh sáng le lói nào ở cuối đường hầm. Và nếu có đi chăng nữa, thì đó là ánh đèn của đoàn tàu đang lao tới. Mọi thứ ngày càng tệ hơn.

Tới ngày thứ 15, tôi vẫn là người không theo tôn giáo nào. Vợ tôi, Amy, khuyên tôi nên cầu xin Chúa. Một người bạn làm kiểm toán của tôi khuyên Amy nên dẫn tôi đến nhà thờ để cầu nguyện. Nhưng tôi nhất quyết không đi vì khi ấy tôi có phần không ưa đạo Cơ Đốc.

Ngày 11 tháng Giêng năm 1998, một người bạn sắp xếp cho tôi và Amy gặp gỡ Dato Yap và vợ ông ấy, người đã chia sẻ về khả năng của chồng bà. Chúng tôi chưa gặp nhau bao giờ. Cuối cùng, ông ấy nói: "Sao anh không thử tin Chúa một lần? Anh đâu có gì để mất." Rồi họ cầu nguyện cho tôi.

Ngày Chủ nhật tiếp theo, tôi cảm thấy muốn tới nhà thờ. Dato Yap cùng vợ ông ấy đứng chờ ở cửa và chào đón tôi. Khi họ bắt đầu hát: "Chúa sẽ dẫn lối, khi chúng ta lạc lõng giữa dòng đời", tôi bỗng rơi nước mắt. Bạn biết đấy, một người đàn ông Trung Hoa thực thụ không bao giờ khóc. Người Trung Quốc có một câu tục ngữ: "Thà đổ máu chứ không rơi lệ."

Tôi đã khóc như một đứa trẻ và khóc không ngừng. Bỗng nhiên, tôi cảm thấy tâm hồn mình bình yên khó tả. Mặc dù khó khăn vẫn còn đó, nhưng sự bình yên này khiến tôi thấy tĩnh tại. Cùng năm ấy, tôi đã nguyện đi theo Chúa.

Đó là trải nghiệm đáng nhớ nhất trong cuộc đời tôi.

Hỏi: Làm sao ông vượt qua được cơn khủng hoảng tồi tệ đó?

Đáp: Những vấn đề luôn còn ở đó, nó giúp tôi có thời gian để tính toán mọi việc kỹ lưỡng hơn.

Trước cuộc khủng hoảng năm 1997, công ty của tôi, Wong Heng và Warga Hikmat, đã phát triển rất tốt nên chúng tôi đã lên kế hoạch phát hành cổ phiếu ra công chúng. Tuy nhiên, mọi thứ đang tiến triển thuận lợi thì đột ngột phải dừng lại vì những biến đổi xảy ra trong nền kinh tế và chính trị. Việc phát hành cổ phiếu không được thông qua. Tôi bị mắc kẹt cùng với tất cả đơn hàng. Công ty thì đóng băng. Tôi chờ đợi một người mua nhưng không tài nào bán được. Giá rớt thê thảm. Nếu thực hiện niêm yết, có thể tôi đã phá sản.

Vậy đâu là động lực để tôi bước tiếp? Chúa. Sau khi tìm đến Người, tôi thấy bình yên. Tâm trí tôi rõ ràng hơn. Trước đó, mỗi buổi sáng, tôi không muốn đi tới chỗ làm vì những con nợ luôn săn đón tôi.

Nhưng bây giờ, tôi muốn trực tiếp gặp họ. Tôi giải thích với từng người về tình trạng tài chính khó khăn của mình và những thách thức tôi đang gặp phải. Tôi hứa với họ rằng tôi không muốn lấy những gì còn sót lại sau khi bán cắt lỗ. Tôi hứa sẽ trả, nhưng trả chậm. Tôi bắt đầu cầu xin Chúa. Vào mỗi lần gặp mặt, tôi lại dành 2-3 phút để cầu nguyện. Những nhà cung cấp tin tưởng và cho tôi thời gian để trả nợ. Mọi món nợ dần dần được trả hết.

Tôi rất biết ơn vợ mình, Amy, người đã luôn bên cạnh tôi trong suốt cuộc "khủng hoảng". Cô ấy cùng tôi vượt qua hết những thăng trầm. Tôi sẽ không thể sống sót nếu không có cô ấy. Vợ và con gái là nguồn động lực để tôi vượt qua khủng hoảng. Amy và tôi cầu nguyện cùng nhau, điều đó giúp tôi cảm thấy bình yên và thanh khiết trong tâm hồn.

Cuối cùng, một "kỵ sĩ áo trắng" đã đến giải cứu bằng cách mua một số lượng cổ phần chi phối của công ty và tiếp tục chỉ định tôi vào ghế Giám đốc Điều hành.

Đúng là Chúa đã dõi theo tôi suốt cơn khủng hoảng đó. Tôi cảm nhận được sự nhân từ và phước lành của Ngài trong suốt chặng đường.

Hỏi: Đâu là di sản mà ông đã để lại cho tổ chức của mình?

Đáp: Tôi luôn nói với các nhân viên của mình:

An toàn

Chất lượng

Hiệu quả

Bài bản

Đây là nền tảng của mọi dự án, mọi công trình. Nhiều nhân viên cũ của tôi vẫn còn áp dụng những nguyên tắc cơ bản này trong công việc của họ.

Hỏi: Đâu là bài học lớn nhất ông rút ra được từ cuộc khủng hoảng?

Đáp: Đó là chúng ta hãy sống tử tế và biết hài lòng. Tôi đã từng đố kỵ với nhiều người. Tôi rất tham vọng. Tôi thích so sánh mình với những nhà tài phiệt và mong muốn được giống họ.

Bây giờ tôi đã học được cách chấp nhận với những gì mình đang có. Đừng quá đố kỵ. Tôi không những cảm thấy ghen tỵ mà còn mất động lực nữa. Cuối cùng khi học được cách sống vừa đủ, ta sẽ thấy bình yên. Còn không, nếu cứ cố gắng đấu tranh mãi, chúng ta sẽ không bao giờ thấy đủ.

Nhưng, sự tôn kính cùng sự thỏa lòng ấy là một lợi ích lớn. (1 Timothy 6:6)

Hỏi: Ông có thể cho những nhà lãnh đạo tiềm năng một lời khuyên?

Đáp: Tôi có bốn cụm từ dành cho họ: Khát khao, Quyết tâm, Cống hiến và Kỷ luật. Nếu muốn trở thành nhà vô địch trong bất kỳ lĩnh vực nào, bạn cần hội tụ đủ bốn yếu tố trên. Đó là lý do tôi thấy những nhà vô địch luôn thích chơi cầu lông. Ngày nay, những người trẻ luôn nghĩ đến tiền. Khi có tiền, họ sẽ tiêu xài hoang phí hoặc đôi khi, họ sẽ tiêu xài trước khi kiếm được.

Khát khao: Bạn phải có lòng đam mê và niềm vui trong việc mình đang làm.

Quyết tâm: Bạn phải tập trung cao độ vào mọi việc mình đang làm, pha chút tháo vát và kiên nhẫn để đạt được thành công.

Cống hiến: Bạn phải nỗ lực hết mình để hiện thực hóa ước mơ.

Kỷ luật: Không có gì có thể hoàn thiện nếu thiếu đi kỷ luật. Kỷ luật cũng đồng nghĩa là bạn phải chính trực, phải vững lòng, tránh bị đổ gục trước cám dỗ. Không có lối tắt nào dẫn đến thành công.

Hỏi: Roland, bây giờ ông đã nghỉ hưu. Tôi biết ông đang xây dựng nơi ở cho phụ nữ và trẻ em bị nhiễm HIV. Ông có thể kể cho chúng tôi về việc làm này không?

Đáp: Tình cờ tôi biết đến tổ chức HIVHOPE (một tổ chức của người Cơ Đốc được thành lập để trợ giúp những người bị nhiễm HIV/AIDS). Đó là một mái ấm do Mục sư Andrew Kulasingham điều hành. Sau khi ông định cư ở New Zealand, tổ chức gần như phải đóng cửa.

Đức cha Bruce Sonneberg của He Intends Victory[23], Hoa Kỳ đã gặp gỡ tôi nhiều lần khi ông sang Malaysia và động viên tôi tiếp tục duy trì mái ấm.

[23]. Một tổ chức Cơ Đốc giáo phi lợi nhuận thành lập tại California nhằm hỗ trợ những bệnh nhân nhiễm HIV/AIDS.

"Tại sao anh không bắt đầu đi chứ?", Bruce nói. Lúc đó, tôi rất sợ khi nghe tới cụm từ HIV nên không chắc là sẽ giúp mái ấm hoạt động lại.

Tuy nhiên, tôi quyết định dấn thân. Tôi lập ra một hội đồng gồm những người anh em theo đạo. Chúng tôi quyên góp tiền để mở lại mái ấm. Mái ấm được mở cửa lại vào năm 2008 với sự giúp đỡ của một cặp đôi người Mỹ từ He Intends Victory, Hoa Kỳ. Chúng tôi chỉ nhận phụ nữ và trẻ em bị lây nhiễm HIV/AIDS. Chúng tôi đặt tên cho mái ấm là "Sự sống".

Khi mới mở cửa, chẳng có ai tới nơi này. Chúng tôi thuê ba căn nhà liền kề ở Bukit Beruntung. Chúng tôi bắt đầu nhận những phụ nữ và trẻ em bị lây nhiễm và bị ảnh hưởng bởi HIV/AIDS. Phần lớn họ là dân nhập cư từ Myanmar.

Chúa đã gián tiếp quyên góp tiền cho mái ấm này. Để tôi kể cho các bạn nghe một câu chuyện. Một lần, có ba đứa trẻ rời đi, sau này chúng đã định cư ở Mỹ. Trước khi chúng đi, chúng tôi cho chúng vài bao lì xì. Một đứa trẻ trong số đó, tên là Ruth, hỏi: "Bác Roland, cháu có thể nói với bác điều này được không? Cháu cảm ơn bác rất nhiều. Nhờ mái ấm và bác, cháu đã có thể nói được tiếng Anh. Giờ cháu sẽ sang Mỹ."

Tôi trả lời: "Đừng cảm ơn bác. Bác không tự làm điều này một mình. Đó là công sức của cả một tập thể. Nhưng quan trọng hơn cả, là nhờ Chúa." Điều thôi thúc tôi tiếp tục công việc thiện nguyện này là nhờ vào tình yêu nơi Chúa. Chúa đã rủ lòng thương với tôi. Tôi có thể đã bị phá sản. Tôi luôn biết ơn Chúa.

Có hai câu châm ngôn trong Kinh Thánh luôn nhắc nhở tôi về tác phong của bản thân và phải biết khiêm tốn. *"Xin sự lừa gạt và lời dối trá tránh xa tôi; chớ cho tôi nghèo khổ hay sự giàu sang; cho tôi ăn bánh mì qua ngày là được. Nếu không, tôi lại sung túc quá mà nói rằng: 'Đức Giê-hô-va là ai?' Lỡ tôi nghèo khổ đi trộm cắp, danh của Chúa sẽ bị làm ô nhục."* (Châm ngôn 30:8, 9)

Roosniati Salihin

Nhà lãnh đạo đáng tin cậy và dám nói lên sự thật

"Với một người chủ ngân hàng, chỉ có một giá trị quan trọng nhất là: SỰ CHÍNH TRỰC. Đặc biệt, lĩnh vực tài chính là nơi CHỮ TÍN mang lại tiếng tăm và là tài sản lớn nhất của chúng ta."

Ibu Ros, theo như tên gọi thân mật được biết đến của Roosniati Salihin, là một trong những chủ nhà băng xuất chúng nhất tại Indonesia. Bà không chỉ nỗ lực duy trì cơ ngơi của gia đình mà còn phát triển nó đạt đến thịnh vượng trong suốt 42 năm. Ngân hàng nơi bà làm việc trở thành một trong những ngân hàng đại chúng hàng đầu ở xứ sở vạn đảo.

Bà là một trong những nhà lãnh đạo được kính trọng nhất ở Indonesia bởi sự chính trực không lay chuyển, những giá trị mạnh mẽ và năng lực xuất sắc của bà trong giới ngân hàng.

Bà khởi nghiệp tại Ngân hàng Panin (Pan Indonesia Bank), một ngân hàng lớn được thống nhất từ ba ngân hàng tư nhân là Kemakmuran, Bank Dagang Indonesia và Industri Jaya Indonesia vào năm 1971. Phần lớn cổ phần của ngân hàng do Gunawan và Pak Mochtar Riady, người đã nhận Ibu Ros vào làm trợ lý riêng, nắm giữ. Mặc dù trong khoảng thời gian đó, bà cũng nhận được lời mời từ một vài ngân hàng nước ngoài, nhưng bà vẫn quyết định ở lại với Panin. Hiện nay, ngân hàng có tổng tài sản lên đến hơn 16 tỷ đô-la và nằm trong top 10 ngân hàng đầu ngành của Indonesia.

Sau khi hoàn tất quá trình học tập tại Đại học UCLA thuộc tiểu bang California, Hoa Kỳ, và Đại học Sophia, Nhật Bản, bà trở về nước và bắt đầu những bước đi đầu tiên trong sự nghiệp của mình tại các ngân hàng nước ngoài.

Pak Mochtar Riady khi đó đang giữ ghế CEO tại Ngân hàng Panin đã để mắt đến bà và bà tin mình trúng tuyển bởi khả năng nói tiếng Anh cũng như tiếng phổ thông lưu loát.

Dẫu rằng lúc đó, Ros nhận được lời mời từ hai tập đoàn lớn của Hoa Kỳ nhưng sếp của bà khuyên bà nên ở lại và cống hiến cho các ngân hàng nước nhà, đồng thời giúp xây dựng lĩnh vực ngân hàng trong nước. Vị giám đốc đó chính là Pak Prijatma Atmadja, người đã cam đoan với Ros rằng Ngân hàng Panin sẽ phát triển và trở thành một trong những ngân hàng lớn nhất Indonesia. Ông ấy còn hứa rằng bà sẽ được đào tạo bài bản trong một trường quốc tế để trau dồi thêm về các hoạt động ngân hàng trên thế giới. Kể từ đó, bà đã có rất nhiều cơ hội tiếp xúc và học tập tại những ngân hàng đa quốc gia.

Lời đảm bảo chắc nịch đó khiến bà quyết định ở lại với Ngân hàng Panin và bà đã trải qua bốn cuộc khủng hoảng kinh tế trầm trọng, kéo theo sự mất giá thê thảm của đồng nội tệ Indonesia trong suốt khoảng thời gian làm việc tại đây. Đứng dậy sau cơn khủng hoảng, Panin dần dần có kết quả tài chính khả quan hơn và tăng trưởng không ngừng. Ibu Ros đã là Quyền CEO kể từ năm 1980.

Là một chuyên gia hàng đầu, không chỉ những nhà sáng lập ra Ngân hàng Panin mới thực sự ngưỡng mộ năng lực của bà mà cả một cộng đồng những người làm trong lĩnh vực ngân hàng ở Indonesia cũng vậy. Ros rất giỏi trong việc giao tiếp với mọi người xung quanh, bà ấy có thể nói chuyện với bất kỳ thành phần nào trong xã hội, đặc biệt là những người cùng ngành.

Trên cương vị Quyền CEO, đôi khi bà cũng gặp nhiều thách thức và phải đối đầu với các sếp hoặc đồng nghiệp. Nếu như cảm thấy quyết định của mình không mang lại lợi nhuận tốt nhất cho ngân hàng, Ros không ngại bày tỏ quan điểm của mình để cùng nhau tìm ra giải pháp tối ưu nhất cho vấn đề. Bà cũng rất trung thành mà không cần phải mang sự chính trực của mình ra thỏa hiệp.

Bà xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với các sếp và nhận lại được sự tôn trọng từ họ. Ngược lại, bà cũng truyền cảm hứng cho nhân viên bằng việc khuyên họ nên đối chất lại những quyết định của bà. Đó là những gì bà học được từ người sếp kỳ cựu của mình, ngài Pak Mumin: "Nếu tất cả những gì cô muốn là sự vâng lời, hãy kiếm mấy thằng nhóc văn phòng đúng nghĩa, cái bọn chẳng bao giờ dám cãi lại mệnh lệnh của cô."

Vậy, bằng cách nào mà bà đã thành công với vai trò lãnh đạo trong

lĩnh vực kinh doanh, vốn được xem là chỉ dành cho nam giới? Chúng tôi đến gặp Ibu Ros trong một buổi trưa tại Singapore để trò chuyện với bà.

Hỏi: Ai và điều gì đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc phát triển khả năng lãnh đạo của bà? Tại sao như vậy?

Đáp: Bên cạnh cha mẹ tôi, có rất nhiều người ảnh hưởng đến tôi ở các giai đoạn khác nhau và trên nhiều khía cạnh của cuộc đời. Tôi cũng lấy một vài nhà lãnh đạo thành công làm hình mẫu cho mình.

Người thầy đầu tiên chính là Pak Mochtar Riady, người đã trao cơ hội làm việc và chỉ dạy cho tôi cách giao tiếp với khách hàng cũng như mạng lưới công việc của ông. Tôi được học cách làm báo cáo, cách phân biệt giữa chiến lược kiểu phương Tây và kiểu Indonesia khi đưa ra đề xuất kinh doanh.

Tôi đã may mắn được Pak Mochtar Riady tuyển dụng và học hỏi về nghề ngân hàng từ ông. Ông quả thật là một chiến lược gia đại tài. Ông được ví như người đứng đầu các ngân hàng tư nhân trong nước ở Indonesia. Ông có cổ phần và tham gia vào quá trình phát triển ít nhất của bốn ngân hàng lớn ở Indonesia như Buana, Panin, Central Asia và Lippo. Tôi đã học được từ người giỏi nhất và ông ấy cũng không ngần ngại chia sẻ những hiểu biết cũng như tầm nhìn vĩ đại của bản thân. Tôi nợ ông cả sự nghiệp của mình.

Người sếp thứ hai của tôi là ngài Pak Prijatma Atmadja quá cố, người sau này đã trở thành Giám đốc Toàn cầu của Ngân hàng Panin. Tôi đã làm việc với ông ở Ban Quốc tế của Ngân hàng kể từ năm 1972, ngay khi Ngân hàng có được Giấy phép Kinh doanh Ngoại hối. Từ những bậc thấp nhất rồi dần đi lên, tôi học được rất nhiều điều từ ông ấy. Chúng tôi lập ra khối nguồn vốn, ban thanh toán, phòng xuất nhập khẩu, v.v… Tôi trực tiếp học cách trở thành một giao dịch viên ngoại hối và tất cả những sản phẩm ngân hàng trên thế giới..

Ông dạy tôi cách làm tiếp thị, trao đổi thư từ làm ăn và các đề xuất một cách bài bản, cách giao dịch với các chủ ngân hàng cũng như khách hàng trong và ngoài nước.

Mặc dù tôi tự nhận mình có thể viết thuần thục các văn bản bằng tiếng Anh, nhưng việc đưa ra những đề xuất kinh doanh đòi hỏi sử dụng những thuật ngữ chính xác về lĩnh vực ngân hàng, bên cạnh việc phải nắm rõ sản phẩm của mình và nhu cầu của khách

hàng.

Tại một vài thời điểm trong sự nghiệp của tôi tại Ngân hàng Panin, tôi thường báo cáo trực tiếp vấn đề lên những người đứng đầu ở ngân hàng là Pak Mumin và em trai ông, Pak Gunadi Gunawan. Họ đã dạy cho tôi sự nhạy bén trong kinh doanh, cách trân trọng cũng như thấu hiểu nhu cầu khách hàng và làm sao để phân biệt các hình thức kinh doanh khi khách hàng của chúng tôi đến từ mọi lĩnh vực.

Nhà Gunawan có chiến lược và những phương thức làm ăn rất tiên phong và sáng tạo. Tôi đã làm việc với họ trong tư cách một chuyên gia hơn bốn thập kỷ qua và họ xem tôi như một trong những nhà điều hành đáng tin cậy nhất của họ.

Họ thôi thúc tôi trong công việc, trao cho tôi cơ hội được trở thành đại diện của ngân hàng trong việc tiếp cận thị trường, tham gia nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau và góp mặt trong các buổi hội thảo. Tôi còn được trao cho đặc quyền gặp gỡ và học hỏi về hệ thống điều hành quan trọng của ngân hàng, cũng như các đối tác làm ăn ngoại quốc. Trọng trách của tôi là đại diện cho ngân hàng trong những hội đồng giám sát liên doanh.

Để có được một sự nghiệp thành công, bạn cần phải đầu tư thời gian, công sức và niềm đam mê với nghề để không ngừng học hỏi. Tôi đã dành rất nhiều thời gian để tham dự vô số các diễn đàn và hội thảo kinh doanh, bao gồm cả hội thảo của Meta! Tôi luôn háo hức muốn được học hỏi bởi còn quá nhiều kiến thức chúng ta chưa khám phá.

Ngân hàng Panin liên doanh với rất nhiều ngân hàng quốc tế khác, vì vậy, tôi có cơ hội học tập và tham gia vào ban quản lý của các công ty thành viên. Các ngân hàng liên doanh với Ngân hàng Panin bao gồm: Credit Lyonnais, Daiichi Kangyo (Mizuno), Westpac và ANZ. Những trọng trách đó cũng là một trong những lý do thúc đẩy tôi tiếp tục trụ lại với nghề.

Nhiệm vụ hiện tại mà tôi đang theo đuổi là phát triển liên doanh ở lĩnh vực mới mẻ có tên là Ngân hàng Hồi giáo (Islamic Banking). Ngân hàng Panin Syariah được thành lập vào năm 2009 và được đưa lên Sàn Chứng khoán Indonesia thành công vào tháng Giêng năm 2014. Hiện tại, Panin Syriah có một đối tác chiến lược đó là Ngân hàng Dubai Islamic từ khu vực Trung Đông. Thực sự, ngân hàng Hồi giáo có tiềm năng để phát triển rất lớn tại Indonesia, nơi tập trung 250 triệu dân và đa phần đều theo đạo Hồi. Hiện nay,

giá trị tài sản của ngân hàng Hồi giáo chỉ thấp hơn 5% so với ngân hàng thông thường.

Hỏi: Bà có thể chia sẻ với chúng tôi về quan điểm của bà đối với lĩnh vực ngân hàng nói chung và một doanh nghiệp gia đình nói riêng?

Đáp: Tôi nghĩ làm việc trong tập đoàn gia đình thường tạo ra những quan niệm sai lệch trong giới kinh doanh rằng chủ sở hữu và các ông sếp luôn luôn đúng. Hầu hết các chuyên gia đều không muốn thách thức ông chủ của mình khi ông ấy chính là chủ sở hữu của doanh nghiệp đó.

Tuy nhiên, với kinh nghiệm làm việc tại ngân hàng nơi những người nắm giữ cổ đông đều trong cùng một gia đình, tôi tin rằng nhiều ông chủ sẽ đánh giá cao và nhìn thấy được giá trị của lời khuyên từ bộ phận quản lý chuyên nghiệp của họ. Họ rất kỳ vọng đội ngũ quản lý sẽ thể hiện vượt xa khả năng của họ trong tư cách là những chuyên gia. Các cổ đông nên đặt ra một tầm nhìn xa, những hướng đi, chiến lược hợp lý để từ đó thôi thúc các nhà quản lý hoàn thành mục tiêu. Sự tương tác tốt giữa các cổ đông, người đưa ra những ý tưởng cùng tầm nhìn, và nhà quản lý, người thực hiện những kế hoạch kinh doanh một cách khách quan nhất sẽ mang đến nguồn năng lượng tích cực cũng như kết quả tốt.

Bản thân là một lãnh đạo cấp cao, tôi hướng dẫn các đồng nghiệp và các nhân viên cấp dưới nên tuân theo những nguyên tắc ứng xử chuyên nghiệp của công ty. Chúng ta phải thể hiện năng lực một cách chuyên nghiệp. Một người chủ ngân hàng giỏi cần phải thấu hiểu và hỗ trợ khách hàng của mình thành công trong mô hình kinh doanh của họ. Trách nhiệm của chúng ta là dành ra thời gian và công sức kết nối với các khách hàng, đối tác để được trau dồi thêm kiến thức và thuần thục những kỹ năng mới, nhằm tối ưu hóa chất lượng dịch vụ.

Các ông chủ ngân hàng cũng đồng thời là cố vấn tài chính cho khách hàng của mình và cho cả cộng đồng. Chúng ta phải nắm rõ nhịp độ thị trường hiện thời để bắt kịp với những vấn đề quan trọng đang xảy ra trong cả nội địa lẫn quốc tế. Để đạt đến thành công một cách chuyên nghiệp, chúng ta cần chuẩn bị thật kỹ, trang bị thật nhiều thông tin, dữ kiện, kỹ năng và kiến thức tự trau dồi. Tất cả những yếu tố trên sẽ đẩy nhanh vị thế của chúng ta với các cổ đông. Những phản hồi tích cực của thị trường và những bản kiểm kê số liệu đầy đủ cũng sẽ hỗ trợ rất nhiều cho sự nghiệp của chúng ta.

Tôi tin vào việc lãnh đạo làm gương cho nhân viên. Tôi đảm bảo rằng mình gắn bó khăng khít với nhóm làm việc của mình. Tôi không cần biết bạn làm việc cho ai, mỗi người trong nhóm của tôi phải thể hiện rõ thế mạnh của bản thân trong thị trường đầy tiềm năng này. Ý kiến cho rằng để bảo đảm việc làm trong một doanh nghiệp gia đình chỉ cần đến lòng trung thành đã lỗi thời rồi.

Công nghệ đã thay đổi và định hình lại toàn bộ môi trường làm việc. Chúng ta phải phản ứng thật nhanh trước sự phát triển của ngành và phải nắm vững những kỹ năng mới để bắt kịp tiến độ của công việc. Hãy xem điều này như việc quản lý danh tiếng. Ta nên chọn làm việc cho những công ty không ngừng phát triển và đổi mới, khiến cuộc đời trở nên ý nghĩa hơn với bản thân và cả những người xung quanh.

Hỏi: Vậy đâu là những giá trị cốt lõi mà bà rút ra được khi đã trở thành người làm trong lĩnh vực ngân hàng?

Đáp: Sau bao năm, tôi đã phát triển cho mình một bộ giá trị. Là một người làm trong lĩnh vực ngân hàng, chỉ có một giá trị quan trọng nhất – SỰ CHÍNH TRỰC. Đặc biệt, lĩnh vực tài chính là nơi CHỮ TÍN mang lại tiếng tăm và là tài sản lớn nhất của chúng ta.

Tôi luôn nhắc nhở các nhân viên của mình rằng không có sự lựa chọn nào khác ngoài lòng chính trực. Đó là yêu cầu duy nhất sẽ giúp cho sự nghiệp của bạn thăng tiến trong lĩnh vực ngân hàng. Cũng giống như các ngành nghề khác, kiến thức về lĩnh vực ngân hàng có thể được tiếp thu bằng nhiều cách nhưng sự chính trực đòi hỏi cần thời gian và nỗ lực mới có thể đạt được.

Thật đáng buồn khi chứng kiến cảnh các chủ ngân hàng bị đồng tiền cám dỗ và đánh mất đi sự chính trực. Tôi nhớ người sếp thứ hai của tôi, Pak Prijatna thường nhắc tôi: "Mỗi sớm mai khi thức giấc, cô nên nhìn mình trong gương và cảm thấy tự hào vì bản thân vẫn giữ được sự chính trực." Một khi bạn đánh mất nó, sự nghiệp của bạn cũng sẽ tiêu tan.

Có vài trường hợp, nhân viên của tôi nhận được chút quà biếu từ khách hàng. Tôi cũng đã đoán trước được chuyện này và họ nhanh chóng báo cáo cho tôi. Lời khuyên của tôi là nên trả lại món quà đó kèm theo một bức thư cảm ơn sự trân trọng của khách hàng. Đừng quên thông báo với họ rằng quy định của công ty không cho phép nhận quà từ khách hàng dưới bất kỳ hình thức nào. Chúng ta phải chuyên nghiệp từ những điều nhỏ nhặt nhất.

Tôi và những nhân viên được nhận quà đã ký rất nhiều bức thư như thế. Đây là cách đáp lại sự cảm kích của khách hàng mà không làm họ phiền lòng. Bên cạnh đó, tôi cũng hướng dẫn nhân viên của mình cách điều chỉnh kỳ vọng của khách hàng sao cho hợp lý.

Tôi cảm thấy sự nghiệp của mình được Chúa ban phước lành vì hơn 40 năm trong nghề, trải qua biết bao sóng gió, tôi vẫn giữ được tâm trí sáng rõ. Tất nhiên là thách thức, cám dỗ luôn đầy rẫy ngoài kia, nhưng với niềm tin yêu và lời cầu nguyện tới Chúa, tôi đã bình tâm và tiếp tục tin rằng các cổ đông đã ưu ái mình.

Nắm trong tay quyền lực to lớn, chúng ta rất dễ bị nó điều khiển và lạm dụng nó. Bốn thập kỷ là cả một hành trình dài trong cuộc đời, tôi thường cầu nguyện rằng mình sẽ không làm các cổ đông và nhân viên thất vọng. Tôi sẽ vẫn luôn giữ vững niềm tin và những giá trị cốt lõi của bản thân.

Tôi có những nhân viên rất cầu tiến, luôn khao khát để thành công và đúng là họ đã thành công thật sự, một số người bây giờ đã có doanh nghiệp riêng. Câu chuyện thành công của họ có ý nghĩa rất lớn với tôi. Họ càng thành công hơn tôi, tôi càng cảm thấy mãn nguyện.

Khát vọng của tôi là giúp đỡ các đồng nghiệp và nhân viên thành danh trong sự nghiệp. Một trong những thành tựu lớn nhất đời tôi đó là một nhân viên cũ của tôi đã trở thành một trong những tài phiệt thế hệ trẻ của Indonesia. Anh ấy luôn bày tỏ lòng trân trọng với tôi và phát biểu với công chúng rằng: "Nếu Ibu Ros không trao cho tôi cơ hội để khởi nghiệp, có lẽ tôi đã không bao giờ thành công và không bao giờ có được ngày hôm nay."

Dù tài năng hay giỏi cách mấy, rốt cuộc, phận là người phàm tôi vẫn phải tìm đến Chúa, cầu xin Ngài dẫn lối, ban cho tôi trí tuệ và phước lành.

Hỏi: Bà có thể chia sẻ những trải nghiệm khi bà xung đột với sếp của mình? Bà đã giải quyết vấn đề đó như thế nào?

Đáp: Trong khoảng thời gian đầu của sự nghiệp tại Ngân hàng Panin, các nhà sáng lập vẫn còn can thiệp nhiều vào hướng đi của ngân hàng. Họ đề ra những tầm nhìn và nhiệm vụ cho ngân hàng rồi chỉ định bộ phận quản lý điều hành sát sao. Nhà Gunawan là những cổ đông rất năng động, nhiệt huyết, họ sẵn sàng đưa ra những chỉ dẫn tận tình cho bộ phận quản lý. Theo kinh nghiệm

của tôi, doanh nghiệp do gia đình thành lập sẽ phát triển thịnh vượng nếu như các cổ đông nắm rõ được loại hình kinh doanh mà họ đang tham dự. Điển hình là trường hợp của sếp tôi, Pak Mumin, ông ấy là một ông sếp kiểu mẫu, một người luôn mang đến những ý tưởng mới và có nền tảng kinh doanh mạnh mẽ.

Rất may, ông luôn khuyến khích bộ phận quản lý nói ra và đóng góp ý kiến trước khi thực hiện bất kỳ một quyết định quan trọng nào. Sự tương tác giữa ông với các bộ phận quản lý giúp ông đánh giá được vấn đề một cách khách quan. Tôi nghĩ đây là điểm mạnh của ông và cũng là lý do Panin vẫn tăng trưởng đều đặn trong vòng vài thập kỷ trở lại đây, thậm chí vượt qua cả giai đoạn tồi tệ nhất của nền kinh tế Indonesia năm 1999. Panin là ngân hàng duy nhất trong top 10 ngân hàng đứng đầu ở Indonesia không cần nhận sự trợ giúp của chính phủ trong việc tái cơ cấu vốn, phần nào cũng nhờ nguồn vốn mạnh và hệ số khả năng thanh toán tốt.

Không biết bao nhiêu cuộc tranh cãi với các cổ đông đã xảy ra khi tôi còn là một thành viên trong Hội đồng. Nếu có tranh cãi, tôi sẽ chuẩn bị thật kỹ để đưa ra lời phản biện của mình. Tôi phải nắm trong tay tất cả dữ kiện cần có để thảo luận, chẳng hạn như thông tin thị trường, các đánh giá rủi ro, v.v... Tôi cũng sẽ đưa ra những giải pháp thay thế nếu có thể. Vấn đề chính ở đây là bạn cần phải chuẩn bị mọi thứ thật kỹ càng nếu muốn tranh luận với sếp. Sếp luôn muốn tranh luận, nhưng nếu ta chuẩn bị thật chuyên nghiệp, kết quả vẫn là đưa ra những quyết định mang lại lợi nhuận cao nhất cho ngân hàng.

Nhờ vào sự tận tâm của mình dành cho Ngân hàng Panin, gia đình Gunawan là một trong số ít đồng thời là nhà sáng lập và cổ đông chi phối của ngân hàng, trong khi tất cả các ngân hàng khác trong top 10 đều đã đổi chủ.

Sự khác biệt với những người còn lại cũng mang đến cho tôi trải nghiệm học hỏi quý báu. Tại Panin, chúng tôi có hơn 30.000 nhân viên. Quá trình học hỏi của tôi tại đây dường như liên tục, chúng tôi hoạt động, bổ sung những thiếu sót của nhau trong quá trình làm việc. Có một câu nói của người Indonesia như sau: "Răng đôi khi còn cắn lưỡi, dù chúng đáng lẽ phải phối hợp với nhau."

Hỏi: Là một lãnh đạo nữ trong ngành công nghiệp nơi đấng mày râu chiếm ưu thế tại một quốc gia theo đạo Hồi, bà xử lý vấn đề này như thế nào?

Đáp: Tôi nghĩ mình may mắn khi bắt đầu sự nghiệp tại một doanh nghiệp tư nhân, vì ở Indonesia, nam giới chiếm đa số ở hầu hết các doanh nghiệp nhà nước. Trong khi đó, nhìn chung các tập đoàn tư nhân chú trọng vào năng lực bản thân hơn. Cho đến tận bây giờ, vấn đề giới tính phần nào đã trở một phần của văn hóa, như kiểu "đàn ông xây nhà, đàn bà xây tổ ấm."

Như đã thành thông lệ trong đa số các công ty, nhân viên là nam giới thường được trọng dụng hơn nữ giới, bởi vì họ là trụ cột của gia đình nên được xem là sẽ tận tụy trong công việc hơn. Về phần tôi, vì đã du học tại Hoa Kỳ và Nhật Bản, nên tôi có phần tự lập, thẳng thắn và tự tin hơn. Tôi cũng được cha mẹ nuôi dạy đàng hoàng với quan niệm dù trai hay gái cũng đều phải được giáo dục thật tốt.

Nếu không đi du học, có lẽ tôi cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi truyền thống "trọng nam khinh nữ". Hơn nữa, tôi may mắn khi luôn được các ông chủ hỗ trợ. Khi bắt đầu công việc, tôi không xem việc bình đẳng giới là vấn đề nên tôi không ngần ngại khi làm việc tại môi trường hầu hết là phái mạnh. Hai thập kỷ qua, tôi là thành viên nữ duy nhất trong Hội đồng của Panin và các chi nhánh của công ty.

Ở Indonesia, không dễ dàng gì để phụ nữ thăng tiến trong công việc. Bên cạnh những vấn đề liên quan đến văn hóa và giáo dục, có một rào cản vô hình ngăn cách nữ giới đạt đến mức quản lý trên nấc thang sự nghiệp. Những lý do được đưa ra bao gồm: một số muốn tiến tới hôn nhân khi đến độ tuổi nhất định, một số không muốn đạt được chức vị cao hơn chồng mình, một số thì muốn chăm sóc con cái, v.v... Những vấn đề này vẫn còn tồn tại trong xã hội chúng ta.

Nền kinh tế của Indonesia đang phát triển không ngừng và chúng ta có nền giáo dục tốt hơn bốn thập kỷ trước rất nhiều, tôi cảm thấy hài lòng khi nữ giới chiếm 50% nguồn nhân lực, đóng vai trò quan trọng trong bộ máy nhà nước và xã hội. Ngày càng nhiều những lãnh đạo nữ trở thành hình mẫu cho không ít người noi theo.

Trong lĩnh vực tài chính, chúng ta thấy nữ giới chiếm ưu thế, trải khắp mọi vị trí trong phòng quản lý. Tại Tập đoàn Panin, chúng tôi luôn khuyến khích khen thưởng các nhân viên và quản lý là nữ giới vì sự cống hiến tận tụy của họ. Tôi hy vọng mình đã phần nào có những tác động tích cực đến các đồng nghiệp nữ. Tôi tin vào bình đẳng giới, phụ nữ cũng có thể thành công. Cuộc khảo sát

về các lãnh đạo nữ của McKinsey làm rõ rằng những tập đoàn hàng đầu trên thế giới có hai đến ba vị trí trong Hội đồng là do nữ nắm quyền sẽ có hệ thống kiểm soát doanh nghiệp tốt hơn và những kết quả thống kê tài chính chuẩn xác hơn. Về cơ bản, phụ nữ rất trung thành, tập trung và có thể đảm nhiệm nhiều việc khác nhau cùng một lúc. Có lẽ tôi đang thiên vị, nhưng đó là sự thật.

Hỏi: Có khi nào bà khiến các nam đồng nghiệp của mình phải dè chừng?

Đáp: Tôi đã làm việc với các đồng nghiệp nam cả mấy chục năm. Các nhân viên của tôi hầu hết đều là nam giới và tôi nghĩ họ nên cảm thấy thoải mái khi làm việc với tôi. Tôi luôn công bằng và trao cơ hội cho tất cả mọi người. Ở Indonesia, đàn ông hay phụ nữ đều là nguồn nhân lực thiết yếu. Nếu như phụ nữ không tham gia vào nền kinh tế, thu nhập quốc gia sẽ giảm một nửa.

Với vai trò là một người lãnh đạo, tôi phải hiểu rõ đội ngũ làm việc của mình. Chúng tôi làm việc và hỗ trợ nhau như một đại gia đình. Tôi hay tìm hiểu vợ/chồng của người đó để thấu hiểu họ hơn. Tôi may mắn khi trong đội ngũ của mình có những chuyên viên tận tụy, đặc biệt là trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, rất khó để tìm ra người có thực lực. Sự tin tưởng và lòng trung thành thường song hành với nhau nhưng quan trọng hơn cả, tôi vẫn tin thành công của chúng tôi nhờ vào nỗ lực của tập thể.

Hỏi: Bà có thể chia sẻ những dự định trong tương lai, sau khi đã có hàng chục năm làm việc trong lĩnh vực ngân hàng?

Đáp: Cuộc đời là một hành trình, trong đó, ta sẽ gặp nhiều người khác nhau. Có người tác động đến ta nhiều hơn những người khác, nhưng ta phải không ngừng học hỏi mỗi ngày từ mọi người trong mọi hoàn cảnh. Sau 40 năm làm nghề, cách đây năm năm, tôi nhận ra mình làm việc cật lực để đạt được thành công và danh vọng. Đó là tất cả những gì tôi cần theo đuổi. Tôi cảm thấy tự hào khi mình có thể truyền đạt lại những kỹ năng, kinh nghiệm cho mọi người để giúp họ hoàn thiện bản thân. Tôi nghĩ với tôi như vậy là đủ.

Trong tương lai, tôi muốn làm những việc mình yêu thích chứ không phải những việc bắt buộc. Tôi muốn đóng góp cho xã hội và làm những việc khiến tôi thấy hứng thú, hơn nữa chúng phải có ý nghĩa. Vị trí chủ tịch trong tổ chức khuyến học dành cho trẻ em

nghèo ở Yogyakarta là bước đi tiếp theo của tôi.

Năm năm vừa qua, tôi là Chủ tịch của Titian Foundation, một tổ chức chuyên giúp đỡ những trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt. Tôi đã tham gia rất nhiều hoạt động xã hội trong vòng mấy năm trở lại đây, cũng như hỗ trợ bạn bè khi họ gặp khó khăn. Tôi thường nghĩ nhà hảo tâm là một người hay quyên góp tiền của, nhưng giờ tôi nghiệm ra: làm một nhà hảo tâm không chỉ dừng lại ở việc đóng góp tiền bạc cho người cần giúp đỡ, mà còn hiểu rõ nhu cầu và cải thiện cuộc sống của họ.

Titian, trong tiếng Indonesia có nghĩa là "cây cầu nhỏ", là tổ chức cung cấp giáo dục cho hơn 600 trẻ em nghèo khó. Chúng tôi mang đến các phương pháp giảng dạy bổ ích, nâng cao chất lượng giáo viên, truyền đạt những kỹ năng sống cần thiết cho cộng đồng và phổ biến mô hình tài chính vi mô cho gia đình của bọn trẻ để giúp họ nâng cao điều kiện sống.

Chúng tôi động viên họ làm thủ công mỹ nghệ, những thứ mà họ đã và đang làm rất tốt. Chúng tôi hướng dẫn họ cách để cải thiện chất lượng sản phẩm, từ đó xâm nhập thị trường ở thành phố, đồng thời mở các buổi triển lãm giới thiệu sản phẩm.

Tôi mong mình có thể xây thêm nhiều "cây cầu nhỏ" nữa cho những con người kém may mắn tại các vùng xa xôi hẻo lánh. Tôi tin rằng tầm quan trọng của giáo dục chính là giải pháp duy nhất để tạo động lực cho bọn trẻ thoát khỏi cái nghèo và có một tương lai tươi sáng hơn. Cứ cho đi nhiều hơn là nhận lại. Thành công là khi chúng ta chia sẻ những gì mình có, chúng bao gồm tri thức và những công cụ cần thiết để phát triển.

Hỏi: Đâu là khó khăn khủng kiếp nhất mà bà đã từng trải qua trong quá trình làm lãnh đạo của mình? Và bà đã đối mặt với nó như thế nào?

Đáp: Trong suốt một chặng đường làm trong lĩnh vực ngân hàng, tôi đã chứng kiến Indonesia trải qua bốn cuộc khủng hoảng tồi tệ trong vòng bốn thập kỷ. Cuộc khủng khoảng khủng khiếp nhất là vào những năm 98, 99 của thế kỷ trước, một cuộc khủng hoảng trên diện rộng ảnh hưởng đến mọi mặt: kinh tế, xã hội, và chính trị. Cả đất nước ngưng trệ, nỗi âu lo vô định bao trùm lên tất cả. Đó là lúc người ta tự hỏi ý nghĩa của cuộc sống là gì.

Bỗng nhiên những người gốc Hoa như tôi lại vô tình bị coi là gánh nặng của xã hội, bằng chứng là nhiều người Indo gốc Hoa đã rời

khỏi đất nước. Tôi cũng đứng ngồi không yên trước tình cảnh đó. Tôi buộc phải đi lánh nạn sang Singapore và quay trở về với viễn cảnh tương lai mù mịt trước mắt.

Trong suốt cuộc khủng hoảng kéo dài gần hai năm đó, tại Ngân hang Panin, các thành viên, ủy viên trong hội đồng tổ chức họp đều đặn với bộ phận quản lý của toàn bộ chi nhánh trên khắp đất nước để liên tục cập nhật tình hình, đảm bảo thông tin và mệnh lệnh được thông suốt từ trên xuống dưới. Chúng tôi giữ mối quan hệ tốt đẹp với chính quyền và khách hàng. Nhiệm vụ của tôi lúc đó là giám sát việc quản lý tài sản và nợ tồn đọng của ngân hàng.

Có hai bài học quan trọng mà tôi rút ra được khi đương đầu với các cuộc khủng hoảng, đó là:

Đầu tiên, trong lĩnh vực ngân hàng, các ngân hàng phải có nguồn vốn mạnh, phải đảm bảo cả hai yếu tố là vốn điều lệ và tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu. Điều thứ hai là chú ý đến hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn. Vì vậy, hành động của ban quản trị và ban quản lý rủi ro dựa trên những tiêu chuẩn quốc tế là những yêu cầu cấp thiết dành cho các ngân hàng trọng yếu, đặc biệt ở Indonesia, nơi thị trường vốn và thị trường tiền tệ đang trên đà phát triển.

Hỏi: Bà có thể cho những nhà lãnh đạo tiềm năng một lời khuyên?

Đáp: Không ngừng học hỏi. Thành công sẽ đến theo thời gian, đừng mong nó đến ngay tức khắc. Ta có thể học hỏi trong bất cứ hoàn cảnh nào bằng cách đánh giá vấn đề và đưa ra giải pháp. Điều đó sẽ giúp chúng ta quyết đoán hơn trong tương lai. Tôi đã đọc qua một cuốn sách có tên *What they don't teach you at Harvard Business School*[24] (tạm dịch: *Những điều Trường Kinh doanh Harvard không dạy bạn*), tôi thấy nó rất bổ ích.

[24]. Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền, triển khai dịch và xuất bản lần đầu vào năm 2015.

Giáo dục như một tờ giấy trắng, hãy vẽ lên đó một bức tranh thật sinh động bằng những kinh nghiệm mà mình thu nạp được. Những gì tôi được học ở Hoa Kỳ và Nhật Bản thật sự vô giá và nó giúp tôi có nền tảng kiến thức vững chắc. Nhưng khi tạo dựng sự nghiệp, tôi cần phải từng bước tích lũy những kinh nghiệm thực tiễn từ cuộc sống thường ngày và vận dụng chúng. Điều đó giúp chúng ta duy trì sự chính trực và thái độ khiêm nhường trên con đường dẫn đến thành công.

Hỏi: Đâu là điểm yếu của bà và bà đã khắc phục nó như thế nào?

Đáp: Điểm yếu của tôi có lẽ là tôi phụ thuộc quá nhiều vào cảm xúc của mình. Khi quyết chí học hỏi điều gì đó, tôi sẽ tập trung và khao khát làm tốt nhất có thể. Về mặt tích cực, tôi là một người làm việc chăm chỉ. Vì vậy, tôi cũng hi vọng và phần nào áp đặt các đồng nghiệp của mình cũng phải như thế, đó là điểm yếu của tôi. Tôi cố gắng trở nên sáng suốt và nhạy bén hơn thay vì mong chờ ai đó sẽ giống mình, vì họ cũng có ý kiến riêng.

Già thêm vài tuổi, tôi thấy mình điềm đạm hơn và nhận ra cuộc đời thật ngắn ngủi. Mỗi ngày trôi qua là một món quà Chúa ban tặng. Tôi muốn sống chậm lại, thoát khỏi những lo toan công việc thường ngày để cảm thấy cuộc sống ý nghĩa hơn.

Vui vẻ và cầu nguyện là những điều chúng ta cần, nhưng quan trọng nhất là sau cùng, ta cần phải biết ơn Chúa vì những phước lành mà Ngài đã ban cho chúng ta.

Sandra Lee

Bà nội trợ Ipoh trở thành CEO toàn cầu

"Nếu con cái quan trọng với bạn, hãy chuẩn bị rằng bạn sẽ phải hy sinh sự thăng tiến trong sự nghiệp vì chúng. Mặc dù tin vào việc đóng vai trò tư vấn, tôi biết khi trở thành người đứng đầu, tôi phải nêu rõ tầm nhìn của mình với các thành viên và hy vọng họ sẽ tán thành."

Vào năm 2009, sự nghiệp của Sandra Lee, một bà nội trợ vùng Ipoh, đã thăng tiến chóng mặt khi nhãn hàng gia dụng yêu thích của bà, Crabtree & Evelyn, ký vào tờ đơn bảo hộ việc phá sản ở Hoa Kỳ.

Sandra được chọn vào vị trí Giám đốc Điều hành Toàn cầu của Crabtree & Evelyn với hy vọng giải cứu thương hiệu nổi tiếng này và xoay chuyển bộ mặt kinh doanh của tập đoàn, sau 27 năm kể từ khi bà vắng bóng trên thương trường. Sau khi lấy được tấm bằng quản trị kinh doanh chuyên ngành marketing từ Đại học Hoa Kỳ (The American University) tại thủ đô Washington, Sandra, một người con của quốc đảo sư tử, đã quản lý thương hiệu cho vài nhãn hàng thời trang và công ty mỹ phẩm trước khi chuyển tới Ipoh và trở thành một bà nội trợ chính hiệu.

Chồng của bà không ai khác chính là Lee Oi Hian, Giám đốc Điều hành tập đoàn chuyên kinh doanh dầu cọ khổng lồ của Malaysia, Kuala Lumpur Kepong Berhad, tập đoàn đã mua lại Crabtree & Evelyn trước đó.

Mặc dù đã "mất tích" khá lâu khỏi thương trường, Sandra vẫn không hề mất đi nhiệt huyết kinh doanh. Trong vòng một năm, công ty có lợi nhuận trở lại. Ba năm sau đó, công ty được bán lại

cho tập đoàn quốc tế Khuan Choo có trụ sở đặt tại Hồng Kông, với con số lợi nhuận hấp dẫn lên tới 41 triệu đô-la Mỹ.

Bí quyết cho sự thành công của Sandra nằm ở những kinh nghiệm mà bà tích lũy được khi còn điều hành Daybreak, một trung tâm hướng nghiệp dành cho người khuyết tật ở Ipoh do bà sáng lập vào năm 1992.

Chúng tôi trò chuyện cùng Sandra trong căn hộ của bà ở Singapore về sự am tường của bà trong nhiều vai trò khác nhau, một nhà lãnh đạo, một người mẹ bốn con cũng như tìm hiểu về niềm tin của bà.

Hỏi: Ai hay điều gì đã gây ảnh hưởng sâu sắc nhất đến việc phát triển khả năng lãnh đạo của bà? Tại sao?

Đáp: Đó giống một trải nghiệm hơn là một nhân vật cụ thể. 17 năm duy trì trung tâm hướng nghiệp dành cho người khuyết tật và quản lý một nhóm tình nguyện viên đã trau dồi cho tôi khả năng lãnh đạo, một trong những yếu tố then chốt trong việc điều hành Crabtree sau này.

Đó là khoảng thời gian đầy thử thách, khi tôi phải gây dựng tổ chức phi chính phủ (NGO) từ con số không. Tôi bắt đầu từ những công việc thiện nguyện ở nhà thờ. Chúng tôi không có bất kỳ hình mẫu nào để theo đuổi. Khi đó, tôi nắm trong tay một nhóm người khá cứng nhắc, tôi phải đề ra một tầm nhìn với đầy đủ những mục tiêu rõ ràng và quan trọng là sự chính trực của bản thân.

Tôi đối mặt với những rào cản từ các quan điểm lo ngại rằng đây là một nỗ lực vô ích, mất thời gian, tiền bạc và cả nhân lực của nhà thờ. Một vài quan điểm chỉ ra việc này chưa bao giờ được thực hiện. Liệu tôi ở đây có phải chỉ để giết thời gian?

Để cân bằng giữa việc làm hài lòng tất cả các nhà đầu tư và quyết đoán trong công việc không hề dễ dàng chút nào. Mặc dù tin vào việc lãnh đạo đóng vai trò tư vấn, tôi biết khi trở thành người đứng đầu, tôi phải nêu rõ tầm nhìn của mình với các thành viên và hy vọng họ sẽ tán thành. Ngày qua ngày, trải qua nhiều cuộc gặp gỡ trực tiếp với những thành viên trong nhóm, khả năng lãnh đạo của tôi ngày một phát triển. Đó là một quá trình học tập đầy mồ hôi và nước mắt.

Hỏi: Đâu là những thử thách mà bà gặp phải khi bắt đầu Daybreak?

Đáp: Trước hết, tôi cần tiền và các nguồn lực. Điều đó thật sự nan giải, không phải chuyện mua cái quần, bán cái áo.

Thứ hai, tôi cần tuyển đúng người vào đúng vị trí. Nếu không, thay vì nói "tôi không phù hợp với công việc này", họ sẽ nói "tổ chức này thật tệ". Có rất nhiều điều cần học trong việc chọn mặt gửi vàng và làm thế nào để nhìn ra tài năng cũng như điểm mạnh của họ. Tôi cũng áp dụng cách thức tương tự khi tuyển dụng tại Crabtree & Evelyn. Nếu cá nhân đó không phù hợp, hãy sa thải ngay, đừng chần chừ, hãy tập đào thải những thứ không cần thiết.

Điều thứ ba, tôi phải tạo ra một hệ thống làm việc trơn tru và đào tạo con người. Cuộc gặp gỡ vào năm 1996 với Robert Styling của Hội Phượng Hoàng (The Phoenix Society), một tổ chức xã hội ở Australia đã mở mang tôi rất nhiều, thôi thúc tôi phải phát triển Daybreak lên tầm cao mới. Sau khóa đào tạo nghiêm túc và kỹ lưỡng với Styling tại Australia, chúng tôi ngay lập tức áp dụng những điều vừa học được vào Daybreak và phát triển năm mô hình đào tào nghề từ con số không. Cuối cùng, chúng tôi cũng có một đội ngũ chuyên nghiệp và hệ thống vận hành nhuần nhuyễn.

Hỏi: Bà đã vận dụng những kinh nghiêm đạt được khi còn ở Daybreak để thể hiện thế mạnh của mình tại Crabtree & Evelyn như thế nào?

Đáp: Để lãnh đạo, tôi cần phải có một tầm nhìn thật rõ ràng và đề ra những nhiệm vụ thiết thực, đồng thời chia sẻ chúng để nhận được sự chấp thuận từ các nhà lãnh đạo rồi lập ra mục tiêu trong vòng ba năm tới. Tôi phải xác định đâu là những nhà lãnh đạo chủ chốt để nắm rõ thế mạnh và khả năng cạnh tranh của họ, hơn cả là họ cần trung thành với tôi. Sau đó, tôi vận dụng, trao cho họ quyền tự do trong giới hạn cho phép để họ thể hiện bản thân và tin tưởng họ trong công việc được giao.

Hỏi: Bà có thể chia sẻ với chúng tôi một trải nghiệm đã thay đổi cuộc đời mình và có tác động mạnh mẽ đến khả năng lãnh đạo của bản thân?

Đáp: Đó là một chuỗi những chướng ngại mà tôi phải vượt qua. Tôi sinh ra và lớn lên ở Singapore, sau đó đến học tập và làm việc tại Hoa Kỳ trong vòng năm năm. Tôi làm việc trong lĩnh vực quản lý thương hiệu và có một cuộc sống rất xa hoa. Sau đó, tôi kết hôn và chuyển về Ipoh vào năm 1981. Tôi tin rằng gia đình là trên hết, vì thế tôi từ bỏ công việc để làm mẹ và trở thành một người nội trợ.

Tôi chưa bao giờ trải qua nhịp sống an nhàn, tự tại ở chốn thôn quê. Tôi phải học cách thích nghi với cuộc sống mới, những vai trò mới và những thông lệ mới. Ipoh là một thị trấn với những con người bảo thủ, nó khác hẳn với lối sống, hệ giá trị và sở thích của tôi.

Là một người vợ tận tụy, tôi chỉ có một lựa chọn duy nhất là thay đổi. Tôi tìm tới Chúa, cầu nguyện và thay đổi bản thân để thích nghi với môi trường mới, để tìm thấy bản thân và ý nghĩa của vai trò một người vợ, người mẹ và người con dâu.

Bỏ lại cuộc sống xa hoa, độc thân của một người phụ nữ công sở, tôi về nhà chồng ở Ipoh và có bốn đứa con trong vòng sáu năm, đó thật sự là một bước ngoặt trong cuộc đời tôi. Một trách nhiệm hoàn toàn mới mẻ đang chờ đợi tôi phía trước. Tôi dành hết cả thời gian và sức lực của mình để trở thành một người vợ, một người mẹ mẫu mực.

Trong những năm 80 của thế kỷ trước, gia đình tôi bắt đầu đến nhà thờ vì cả gia đình phải trải qua khủng hoảng. Đến bên Chúa là cách duy nhất khiến chúng tôi cảm thấy bình yên. Đó trở thành một trong những quyết định tuyệt vời nhất mà chúng tôi từng có bởi vì kể từ ấy, gia đình tôi đã xích lại gần nhau hơn. Chúng tôi cảm nhận được sự đồng điệu.

Hỏi: Điều khó khăn nhất khi trở thành mẹ của bốn đứa trẻ là gì?

Đáp: Khó khăn nhất là việc truyền đạt lại các giá trị của cuộc sống cho các con. Bạn không thể sử dụng cùng một cách để truyền đạt cho cả bốn vì mỗi đứa trẻ là một tính cách khác nhau. Đứa đầu tiên gặp nhiều khó khăn nhất. Bạn luôn mắc lỗi ở lần đầu tiên. Mọi mối lo của chúng ta đều đặt vào đứa đầu, vì vậy, chúng thường là những đứa đạt thành tích cao nhất. Tuy vậy, đứa nhỏ nhất thường là đứa vui vẻ và hòa đồng nhất. Chúng tôi phải đảm bảo đối xử công bằng với tất cả.

Cho đến năm chúng 12 tuổi, chúng tôi luôn nghiêm khắc về việc thực hiện nề nếp, đi lễ, làm bài tập theo thời gian biểu – đó là cách duy nhất để hình thành tính tự giác. Ở tuổi thanh thiếu niên, tôi để chúng tự do. Sau khi đạt trình độ O, năm 17 tuổi, chúng tới nước Anh. Chúng tôi tự hào rằng cuối cùng chúng đã có thể tự lựa chọn. Đối với chúng tôi, giáo dục là nền tảng thứ hai sau gia đình.

Hỏi: Làm cách nào mà bà và Oi Hian có thể duy trì cuộc sống hôn nhân bền vững như vậy?

Đáp: Nếu có thể quay lại 20 năm trước, có lẽ tôi sẽ yêu cầu được ai đó tư vấn. Tôi trải qua nhiều chuyện khó khăn và phải nỗ lực rất nhiều trong một thời gian dài. Những người phụ nữ hiện đại tham vọng đạt được mục tiêu của họ – họ rất mạnh mẽ và luôn tìm kiếm sự thăng tiến trong sự nghiệp. Chúng tôi quên đi những ưu tiên hàng đầu của mình.

Một khi bạn kết hôn, việc phục tùng chồng là rất quan trọng. Điều đó không có nghĩa bạn là một người giúp việc hay người ở, mà là người chăm sóc và tôn trọng chồng. Công việc của một người phụ nữ không phải là tranh cãi với chồng của họ. Điều tôi muốn là khích lệ và ủng hộ mọi việc anh ấy làm.

Tôi nhận ra sự ủng hộ từ gia đình, bạn bè và Chúa là một yếu tố vô cùng quan trọng.

Điều tiếp theo là đặt ra những ưu tiên của bản thân thật rõ ràng. Nếu ưu tiên con cái, hãy giới hạn công việc của bạn lại, nhất là khi chúng còn nhỏ. Bằng cách này, tôi luôn có thời gian dành cho con mình.

Điều thứ ba, hãy tập trung vào những giá trị cốt lõi. Cả hai chúng tôi đều có niềm tin ở Chúa và gia đình. Điều này giúp cuộc hôn nhân của chúng tôi bền chặt hơn.

Hỏi: Bà có lời khuyên nào dành cho những phụ nữ trẻ trong việc cân bằng giữa gia đình, sự nghiệp và kinh doanh?

Đáp: Đối với phụ nữ trẻ, việc cân bằng giữa gia đình, sự nghiệp và tài chính là hết sức quan trọng. Chúng ta có thể trở thành một người bạn đời tuyệt vời của chồng. Nếu con cái quan trọng với bạn, hãy chuẩn bị tâm lý rằng bạn sẽ phải hy sinh những thăng tiến trong sự nghiệp vì chúng. Bạn cần phải học cách quản lý tài chính của cá nhân và gia đình.

Bài học lớn nhất của tôi chính là tin vào Chúa. Thời gian trôi đi, niềm tin của tôi ở Ngài càng lớn hơn. Cá nhân tôi nghĩ rằng tôi có thể vượt qua mọi thử thách khó khăn nếu tôi có niềm tin nơi Chúa.

Hỏi: Điều khó khăn nhất đối với bà trên cương vị lãnh đạo là gì? Bà đã đối mặt với nó như thế nào?

Đáp: Đó là khi tôi đối mặt với Chương 11 Luật Phá sản khi đang điều hành Crabtree & Evelyn.

Từ 2009 đến 2011, chúng tôi cơ cấu lại ban quản lý tại thị trường khắc nghiệt nhất – nước Anh. Luật lao động ở Anh rất khắt khe. Chúng tôi đã nhờ luật sư tư vấn thật cẩn thận từng bước khi làm việc tại đây.

Tôi vượt qua được những khó khăn này là nhờ kiên trì và học hỏi từ đúng người chứ không vội vã để đạt được mục đích. Tôi rút ra một bài học xương máu là người mà bạn nghĩ có thể tin tưởng 100% có thể sẽ khiến bạn thất vọng.

Hỏi: Bà đã vực dậy Crabtree & Evelyn như thế nào? Và những thử thách mà bà phải đối mặt trong thời gian đó?

Đáp: Chúng tôi trải qua cuộc khủng hoảng tài chính vào năm 2009, nhưng trong vòng một năm đã lấy lại lợi nhuận. Chúng tôi vực dậy rất nhanh, bởi vì tôi đã tập hợp được một đội ngũ toàn cầu.

Năm 2008, trong công ty có một vị giám đốc điều hành người Mỹ. Ông ấy đến từ một đối thủ cạnh tranh và là một người Mỹ chính gốc, rất am hiểu thị trường đại chúng. Ông ấy muốn thay đổi thương hiệu Crabtree theo hướng ngược lại với giá trị cốt lõi và những "yếu tố di truyền" của thương hiệu mang phong cách nước Anh, đồng thời loại bỏ hầu hết những thứ mang hơi thở nước Anh và hiện đại hóa chúng.

Khi chúng tôi phát hiện ra điều ông ấy đang bí mật làm, tôi đã có bước nhảy vọt vào tháng 1 năm 2009. Sau 27 năm rời khỏi giới kinh doanh, tôi từ một bà nội trợ Ipoh bỗng dưng trở thành một nhà lãnh đạo toàn cầu!

Tôi theo dõi thương hiệu từ bên ngoài và chưa bao giờ tham gia quản lý. Nhiệm vụ của tôi là tìm hiểu nhu cầu của khách hàng nữ và bản chất của thương hiệu Crabtree. Chúng tôi đã vực dậy một thương hiệu tưởng chừng lỗi thời trở nên hiện đại theo phong cách Anh quốc. Nhiều người thắc mắc làm thế nào một bà nội trợ Ipoh có thể hoàn thành tốt vai trò của một nhà lãnh đạo toàn cầu chỉ trong một thời gian ngắn!

Có thể nói nó là sự kết hợp giữa việc làm mẹ của bốn đứa trẻ, sở thích mua sắm và những kinh nghiệm điều hành từ tổ chức Daybreak. Công việc tình nguyện dạy bạn tính kiên trì, tận tụy và hết lòng khi làm việc. Quản lý một nhóm tình nguyện viên buộc bạn phải tiến lên và trong quá trình đó bạn đã rèn luyện được nhiều kỹ năng mà bạn không hề nhận ra. Trong giới doanh

nghiệp, bạn có thể được tuyển dụng và bị sa thải. Nhưng đối với tình nguyện viên – nếu họ không thích những gì bạn làm, nếu họ không tin vào tầm nhìn của bạn, hoặc họ thấy bạn không đáng tin – họ có thể đi ra bất cứ lúc nào. Nếu bạn có thể dẫn dắt các tình nguyện viên và giữ chân họ, bạn có thể lãnh đạo một công ty.

Các kỹ năng đã khắc sâu trong tôi, tôi chỉ cần áp dụng chúng. Cũng vì tôi là một người hâm mộ trung thành của thương hiệu nên công việc trở nên dễ dàng hơn đôi chút. Tôi không xem đó là một công việc, bởi vì tôi sẽ cảm thấy áp lực. Thương hiệu là đam mê còn công việc là kỳ nghỉ của tôi.

Trong vòng một năm, chúng tôi đã thu được lợi nhuận. Kinh nghiệm đã chỉ cho tôi rằng dù chúng ta có làm gì đi chăng nữa, hãy làm điều đó với tất cả niềm đam mê và làm thật tốt. Lãnh đạo với tầm nhìn và trách nhiệm rõ ràng cũng quan trọng. Tôi đã ngồi lại với các nhà lãnh đạo chủ chốt để chia sẻ rằng tôi muốn thu được lợi nhuận trong vòng ba năm. Tôi muốn hoặc là phát hành cổ phiếu ra công chúng hoặc bán nó trong vòng ba năm. Đó là một động thái mạo hiểm, nhưng tôi đã thỏa thuận được. Tất cả mọi người đều rất hào hứng với phi vụ này và chúng tôi đã bán nó sau ba năm.

Hỏi: Bà có ấp ủ dự án gì sau Crabtree & Evelyn?

Đáp: Tôi thường được hỏi liệu tôi có trở lại thương trường hay không. Bạn sẽ không bao giờ biết được đâu. Tôi sẽ cố gắng tránh mọi sự chú ý trước khi tôi bắt đầu công việc mới. Hiện giờ, tôi muốn tìm hiểu thêm về các doanh nghiệp xã hội. Tôi rất hứng thú với mô hình tổ chức từ thiện bền vững. Thay vì các giao dịch thông thường, tôi muốn học cách xây dựng các doanh nghiệp xã hội bền vững. Mọi tổ chức phi chính phủ (NGO) đều gặp khó khăn trong việc tìm được công việc vừa tạo thu nhập, vừa bền vững, vừa có ý nghĩa. Ước mơ của tôi là sử dụng kinh nghiệm của mình hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ khác hoạt động độc lập.

Hỏi: Làm ơn hãy kể sơ qua cho chúng tôi về các thói quen trong ngày của bà và cách bà duy trì chúng.

Đáp: Kỷ luật là mấu chốt. Vì vậy, tôi dành những khoảng lặng để bản thân được thư giãn. Tôi bỏ ra một vài phút cho mình mỗi sáng để tạo không khí cho cả ngày phía trước. Tôi cũng tập thể dục ba đến bốn lần một tuần – đi xe đạp, bơi lội và giữ cơ thể cân đối.

Tôi luôn dành thời gian cho bạn bè, xã hội và vui chơi. Tôi thích

những người bạn tốt, những cuộc trò chuyện thú vị, những món ăn ngon và rượu. Tôi cũng dành thời gian cho gia đình. Giờ đây tôi đang gặt hái phần thưởng của 25 năm nuôi dạy con cái khi chúng đang dần trưởng thành và tất cả đều tham gia vào công việc kinh doanh gia đình. Tôi tiếp tục vai trò của mình: vừa là một người mẹ vừa là một cố vấn.

Tôi biết ơn chồng mình vì ông ấy là một điểm tựa vững chắc cho tôi và các con tôi cũng nhìn thấy giá trị của những việc mà tôi làm. Tôi tin rằng công việc của tôi ở Daybreak sẽ khích lệ và truyền cảm hứng cho chúng hoàn thành trách nhiệm trong cuộc sống.

Hỏi: Khuyết điểm lớn nhất của bà là gì và bà đã khắc phục như thế nào?

Đáp: Tôi thuộc tuýp người kiểu A[25] điển hình, thiếu kiên nhẫn và nóng tính. Tôi ước mình đã học được cách giao tiếp ứng xử từ trước – làm thế nào để từ chối hoặc khéo léo khiển trách một người bằng cách góp ý mà không chỉ trích gay gắt.

[25]. Giả thuyết về tính cách kiểu A và kiểu B (Type A and Type B personality theory): Những người có tính cách kiểu A thường sẽ thích cạnh tranh, có kỷ luật, tham vọng, thiếu kiên nhẫn... Còn những người có tính cách kiểu B sẽ dịu dàng và hòa nhã hơn.

Hỏi: Bà sẽ để lại gì cho doanh nghiệp của mình?

Đáp: Tôi rất tự hào khi nói rằng tôi đã chạy đua với cuộc sống và không lãng phí bất kỳ điều gì mà Chúa ban tặng. Tôi đã nỗ lực hết mình ở mọi vai trò. Điều tôi mong đợi nhất là tôi sẽ để lại những cống hiến và điều tốt đẹp nhất cho các thế hệ tương lai kế thừa và duy trì.

Hỏi: Bà có thể cho các nhà lãnh đạo trẻ một lời khuyên?

Đáp: Với 30 năm kinh nghiệm của mình, tôi có thể nói rằng trước tiên hãy giãi bày mọi khó khăn của mình với Chúa. Ngài đã lên kế hoạch cả rồi. Tại sao lại phải vật lộn? Hãy nhờ Ngài dẫn dắt và thật kiên nhẫn. Bên cạnh đó, hãy can đảm. Giữ vững niềm tin, tiếp tục tiến lên và không được sợ hãi. Nếu bạn đã quyết tâm làm điều gì đó, hãy cứ làm thôi.

Stephen Riady
Nhà lãnh đạo bình ổn khủng hoảng

"Trong những lúc khủng hoảng, tôi thường ăn rất nhiều và tập luyện. Bạn phải luôn để bản thân trong trạng thái tốt nhất và không để tâm trí bị u ám bởi những quyết định sai lầm thường được tạo ra dưới áp lực."

Stephen Riady là một nhà lãnh đạo xuất sắc ở cả Singapore và Hồng Kông trong nhiều năm. Là con trai thứ của ông trùm Indonesia – Mochtar Riady, ông Riady giữ chức Chủ tịch Tập đoàn Lippo trị giá 20 tỷ đô-la Mỹ, kinh doanh dịch vụ chăm sóc sức khoẻ, dịch vụ tài chính, truyền thông và bán lẻ. Ông cũng là Chủ tịch điều hành của công ty bất động sản OUE Limited của Singapore.

Ông Riady đã kiếm được 1 triệu đô-la Mỹ đầu tiên ở tuổi 22 nhờ mua bán cổ phiếu khi đang theo học ngành tài chính tại Đại học Nam California. Trước đó, ông đã trau dồi kỹ năng kinh doanh của mình bằng cách phụ giúp gia đình trong suốt các kỳ nghỉ.

Ông kể: "Từ khi còn đi học, tôi chưa có một kỳ nghỉ nào. Mỗi lần được nghỉ học, cha sẽ yêu cầu tôi về nhà để theo ông vào công ty. Ông dắt tôi đi qua các phòng ban khác nhau."

Cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất của gia đình ông xảy ra cùng lúc với cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997. Chỉ trong một thời gian ngắn, đồng rupiah Indonesia đã sụt giảm mạnh so với đồng đô-la Mỹ. Riady quay về Hồng Kông. Ông chia sẻ rằng sự bình tĩnh và niềm tin vào Chúa đã giúp ông vượt qua giai đoạn hỗn loạn đó. Bản thân là một con chiên ngoan đạo, ông cho biết: "Bạn phải tin rằng trong cái rủi có cái may, hay còn gọi là ân sủng của Chúa theo

lời của các tín đồ tôn giáo."

Ông cũng học từ cha mình cách để giữ được bình tĩnh khi gặp khó khăn. Ông Riady nói: "Lúc xảy ra khủng hoảng, cha tôi luôn giữ bình tĩnh, ông không bỏ cuộc dễ dàng, cũng không thất vọng. Ông luôn suy nghĩ lạc quan. Cha tôi thường sẽ thư giãn và đọc báo ở văn phòng. Ông không hay chơi golf. Nhưng khi khủng hoảng xảy ra, ông sẽ chơi golf để mọi người thấy – chẳng có vấn đề gì lớn cả, ông vẫn có thể điềm tĩnh chơi golf."

Ông Riady đã gây xôn xao giới kinh doanh Hồng Kông khi ông quyết định chuyển mục tiêu của mình từ Hồng Kông sang Singapore vào năm 2003. Năm 2006, ông hợp tác để mua 55% cổ phần trong OUE từ United Overseas Bank, trước khi sở hữu cổ phần chi phối vào năm 2010.

Một năm sau đó, ông được mệnh danh là doanh nhân đầu tư chiến lược của năm trong lễ trao giải Doanh nhân của Ernst & Young Singapore. Ông Riady không chỉ là một doanh nhân mà còn là một tín đồ trung thành trong việc đem lại lợi ích cho xã hội. Ông được nhiều người yêu quý nhờ lòng nhân đức. Ông và gia đình đã tặng một số tiền lớn cho các trường đại học nổi tiếng, các bệnh viện. Chúng tôi đã trò chuyện với vị doanh nhân tài giỏi và nhân hậu này tại nhà riêng của ông.

Hỏi: Ai hay điều gì có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự nghiệp lãnh đạo của ông? Tại sao?

Đáp: Đó là cha tôi, Mochtar Riady. Từ những ngày còn đi học, tôi chưa có một kỳ nghỉ nào đúng nghĩa. Mỗi khi được nghỉ, cha sẽ bảo tôi về nhà và đi theo ông. Cha thường dẫn tôi qua các phòng ban khác nhau. Ông sẽ cùng trò chuyện và hỏi xem ngày hôm nay tôi đã học được gì, quan sát được gì, người quản lý ngồi kế bên tôi như thế nào? Có một lần tôi đã làm ông rất vui mừng. Năm đó tôi 18 tuổi, sau khi đi qua nhiều phòng ban khác ở công ty, một người bạn của cha hỏi tôi rằng tiếp theo tôi sẽ làm gì. Tình cờ căn phòng cuối cùng tôi vào lại nằm kế bên văn phòng của cha. Tôi đã đáp lại: "Cháu sẽ tiếp quản công ty thay cha."

Hỏi: Ông đã học được gì từ cha mình?

Đáp: Ông là một người rất khiêm tốn. Ông thích trò chuyện cùng mọi người, ở bất kỳ tầng lớp nào. Ông cư xử với mọi người như nhau dù họ có quan trọng hay không và mời họ dùng cơm trưa hoặc cơm tối.

Ông không bao giờ thay đổi lối sống của mình. Năm tôi khoảng sáu, bảy tuổi, chúng tôi sống trong một căn nhà hai tầng. Chúng tôi sống ở tầng hai, tầng trệt là nhà kho. Nhà kho thì dơ, bụi bặm dùng để chứa xe tải, hàng hóa, v.v... Sau đó, sự nghiệp của cha ngày càng phát triển. Tuy vậy, ông vẫn giữ chiếc xe cũ và không bao giờ coi thường người khác.

Ông luôn nhắc nhở tôi – khi con có nhiều tiền hơn, đừng thay đổi cách sống. Ông tôn trọng những người dù giàu có nhưng vẫn giản dị, chất phác.

Tôi đã học từ ông sự khiêm nhường. Tôi luôn khiêm tốn ngay cả khi đã đạt được thành công. Đừng khoe khoang.

Một điều nữa từ cha mà tôi học được chính là cách đối mặt với khủng hoảng. Khi khủng hoảng xảy ra, ông luôn giữ bình tĩnh, không bỏ cuộc dễ dàng. Ông luôn suy nghĩ tích cực.

Khi khủng hoảng xảy ra, bạn không nên tỏ ra chẳng có chuyện gì xảy ra cả. Thay vào đó, bạn nên đối mặt với thực tế. Bạn nên đối mặt với các chủ nợ và nói với họ rằng bạn sẽ tìm mọi cách để xử lý. Nếu bạn đối diện một cách thẳng thắn, mọi người sẽ tin tưởng bạn và cho bạn cơ hội thứ hai. Trốn tránh là điều tệ nhất.

Hỏi: Điều gì là quan trọng nhất để dẫn dắt mọi người vượt qua khủng hoảng?

Đáp: Cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất của chúng tôi xảy ra vào năm 1997 cùng lúc với cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á. Indonesia là nước chịu nhiều ảnh hưởng nhất trong cuộc khủng hoảng này, khi đồng rupiah rớt giá từ 2.000 đến 16.000 đồng rupiah đổi lấy một đô-la Mỹ. Điều này có nghĩa là nếu bạn mượn 1 triệu đô-la Mỹ, nó sẽ lên đến 7-8 triệu đô-la Mỹ. Nó thậm chí còn trở thành mối đe dọa cuộc sống – bạn nên ở hay đi? Bạn nên bảo vệ cuộc sống của mình hay trốn chạy? Tất cả các ngân hàng lớn dần phá sản hoặc bị chính phủ tiếp quản.

Khi Indonesia đang đối mặt với vấn đề này, ở Hồng Kông, tôi cũng bị ảnh hưởng. Tôi sở hữu một ngân hàng khác ở Hồng Kông với 40 chi nhánh. Hàng ngày, tôi không thể ngủ được vì lo rằng tin đồn sẽ lan sang Hồng Kông và ảnh hưởng đến các ngân hàng của tôi tại đây. Thời điểm đó, một số ngân hàng đã cho vay nhưng một số ngân hàng lại cắt giảm các khoản tín dụng đối với hoạt động kinh doanh bất động sản của tôi. Vì vậy, tôi cố đưa nguồn hỗ trợ từ các hoạt động bất động sản và bán lẻ vào ngân hàng. Tôi đã chuyển

tất cả số tiền của mình từ Hồng Kông sang Jakarta. Mỗi ngày chúng tôi đều lo sợ rằng mai đây ngân hàng sẽ phá sản.

Hàng ngày, bạn sẽ đợi tới 6 giờ chiều để xem Ngân hàng Trung ương có xóa sổ bạn không. Khi nhìn vào số tiền ký quỹ, bạn sẽ biết được liệu mình có đang trong tình trạng báo động hay không. Khi đèn đỏ sáng lên, một người nào đó sẽ tiết lộ ngân hàng của bạn là ngân hàng tiếp theo phá sản. Chúng tôi là một trong những người cuối cùng bị chiếu đèn đỏ.

Có một bài học như thế này, nếu bạn là một trong số ít người cuối cùng có nguy cơ phá sản cũng chẳng sao cả. Chính phủ không thể để phá sản nhiều đến mức như vậy được, nên họ đã ra một quy định bảo lãnh mới đối với tiền ký gửi. Chúng ta có thể sẽ tiêu đời nếu tiếp tục trong ba tháng nữa mà không có sự bảo lãnh từ chính phủ.

Bạn phải luôn tin rằng trong cái rủi có cái may, hay theo các tín đồ tôn giáo thì đó là ân sủng của Chúa.

Hỏi: Vào thời điểm khó khăn đó, điều gì đã thúc đẩy ông và gia đình tiếp tục?

Đáp: Trước hết, cha tôi là một nhà lãnh đạo. Ông đã giữ bình tĩnh và ngủ rất ngon. Ông có thể suy nghĩ rồi sau đó đi ngủ và thức dậy tỉnh táo vào sáng hôm sau để tiếp tục suy nghĩ.

Mẹ tôi cũng rất âu lo trong khoảng thời gian đó, nhưng bà luôn đảm bảo cả nhà ăn uống đầy đủ chất dinh dưỡng và nghỉ ngơi hợp lý. Nếu chúng tôi trò chuyện với nhau đến quên cả thời gian mỗi tối, mẹ luôn nhắc tôi: "Đã 10 rưỡi tối rồi, 30 phút nữa hai cha con nên đi ngủ." Bà cũng khuyên chúng tôi tập thể dục thường xuyên. Quan trọng hơn hết, bà cầu nguyện rất nhiều và không ngại chia sẻ tâm tư với chúng tôi.

Trong những lúc khủng hoảng, tôi thường ăn rất nhiều và tập luyện. Bạn phải luôn để bản thân trong trạng thái tốt nhất và không để tâm trí bị u ám, bởi vì những quyết định sai lầm nhất thường được tạo ra dưới áp lực.

Đó cũng là thời gian tôi trưởng thành rất nhiều trong suy nghĩ. Trong những lúc khó khăn như vậy, bạn có thể dễ dàng đến gần Chúa. Thời gian đó, mỗi khi mở mắt, tôi đều cảm thấy sự hiện diện của Chúa. Bạn biết ơn Chúa khi mỗi sáng thức dậy, bạn có thể đi bộ và cảm thấy khỏe mạnh, điều mà bạn đã từng cho là quá đỗi bình thường. Bạn nhận ra cuộc sống chẳng là gì khi không có

Chúa. Trong cơn khủng hoảng, lời dạy của Chúa càng sâu sắc hơn. Khi thuận buồm xuôi gió, bạn không hay biết lộc Chúa ban là gì. Khi gặp khủng hoảng, dù bên ngoài bạn có đau khổ buồn bã cỡ nào nhưng bên trong bạn vẫn cảm thấy vui vẻ là nhờ lộc ban từ Chúa – bạn không đến mức thiếu thốn, bạn vẫn hài lòng.

Sau trải nghiệm đó, tôi càng tin tưởng vào Chúa hơn.

Hỏi: Trên cương vị của một nhà lãnh đạo, ông đã giải quyết các vấn đề về nhân viên, khách hàng và chủ nợ như thế nào trong thời gian khủng hoảng đó?

Đáp: Cha tôi căn dặn rằng phải luôn làm mọi việc thật cẩn trọng, đừng để rắc rối xảy đến. Công việc kinh doanh sẽ trải qua các chu kỳ. Bạn muốn mua vào giá thấp, bán với giá cao. Bạn sẽ phải vay mượn nợ để kinh doanh, thậm chí đến mức vô độ. Bạn có thể mua vì lòng tự trọng, vì tiền và vì tình cảm.

"Thận trọng" ở đây có nghĩa là khi bạn mua vào với giá thấp, bạn có thể nảy sinh nhiều cảm xúc (tích cực, dũng cảm), nhưng khi giá thành tăng, bạn phải cứng rắn (hãy can đảm nói "không"). Nếu không dũng cảm từ chối, bạn sẽ phải hối hận về sau. Vì vậy, phải luôn hành động thật cẩn trọng. Chẳng hạn, ở Hồng Kông, vào những năm 1987-1988, tôi mua vào với giá thấp. Nhưng trong những năm 1993-1994, khi giá đã tăng gấp ba hoặc bốn lần, tôi bắt đầu bán. Nhiều người nói: "Tại sao lại quyết định ngớ ngẩn vậy?" Nếu để tâm quá nhiều tới những gì họ nói, bạn sẽ dao động và trở nên quá tham lam. Do đó, đừng lo lắng về những gì người ta nói, thậm chí nếu giá vẫn tăng lên trong năm sau. Bạn phải nghĩ: "Nếu giá rớt thì sao?", chứ không phải là: "Nếu giá lại tăng thì sao?"

Khi nào thì tỷ suất đòn bẩy là quá cao? 60%, 70%? Tỷ suất đòn bẩy không phải là tiêu chí duy nhất. Bạn cũng phải cân nhắc số tiền bạn phải chi trả và lãi suất. Đừng quá tham lam. Đừng quá tin vào các chủ ngân hàng hay các nhà phân tích – ai cũng muốn kiếm tiền. Hãy tin vào trực giác của bạn.

Hỏi: Còn điều gì khác không, thưa ông?

Đáp: Bạn cần phải có tầm nhìn cũng như quan điểm quốc tế. Hãy nhìn vào thế giới và thị trường hiện nay. Chẳng hạn, năm 2000, tôi không kinh doanh ở Singapore. Vào những năm 2003-2005 khi thị trường Hồng Kông hồi phục, tôi đã theo dõi thị trường ở đây trong 2-3 năm và tự hỏi tại sao Hồng Kông càng lúc càng phát

triển trong khi Singapore lại không có một bước tiến nào.

Trong năm 2004 và 2005, chính phủ Singapore đã cân nhắc liệu có nên xây dựng một khu nghỉ mát tích hợp – đây là một vấn đề quan trọng. Tôi đã nói chuyện với mọi người để hiểu thêm. Chính phủ Singapore mong muốn làm cho Singapore trở thành thành phố hàng đầu để giải trí hoặc làm việc. Đến năm 2015, thành phố sẽ được tái tạo. Chính phủ Singapore mong muốn họ sẽ xây dựng được một công viên thủy cung (River Safari), hai sòng bạc, khu nghỉ dưỡng tích hợp, các trò thể thao dưới nước... Bạn sẽ tự hỏi bản thân rằng liệu họ có thể làm được hay không? Tôi là một trong số ít các doanh nhân tin vào tầm nhìn của Singapore nên tôi quyết định đến đó. Những người khác liên tục hỏi tại sao tôi lại chọn đến Singapore trong khi ở Hồng Kông tốt hơn. Câu trả lời của tôi là: các nhà chức trách của Singapore đã có một thành tích tuyệt vời.

Vậy là chúng tôi từ hai bàn tay trắng năm 2003 làm nên 10 tỷ đô-la của ngày hôm nay. Lãnh đạo bắt đầu ở những công ty nhỏ (chẳng hạn như One Newton) cần có cách quản lý mềm mỏng. Nhưng đối với một công ty được mua lại, bạn cần một sự quản lý gắt gao hơn (ví dụ như Khách sạn Mandarin). Ví dụ, bạn cần thuê một người để cắt giảm chi phí ăn uống và quản lý sử dụng điện.

Hỏi: Ông điều hành công việc kinh doanh. Vậy mối tương quan giữa công việc kinh doanh và giá trị bản thân của ông như thế nào?

Đáp: Đầu tiên, bạn phải biết rằng có rất nhiều vấn đề trong công ty. Tôi đã tuyển một người để xem xét những vấn đề chi tiết. Tôi không muốn bận tâm sâu hơn. Như trong kinh doanh khách sạn, thường xảy ra tình trạng ăn cắp vặt và kiếm lợi riêng. Ví dụ, nhân viên trực cửa và người chăm sóc khách hàng biết những sở thích của khách quen và điều xe ô tô cho họ. Tuy nhiên, thay vì sử dụng xe khách sạn họ lại sử dụng xe của công ty riêng hoặc của công ty bạn bè.

Một lần, tôi nhận được khiếu nại từ một Nghị sĩ Quốc hội (MP) về việc chúng tôi cho một nhân viên đã làm việc trong 30 năm nghỉ việc. Nghị sĩ yêu cầu chúng tôi xem xét lại. Chúng tôi đã đề xuất với ông ấy một công việc khác vì ông ấy đã lớn tuổi nên không thể mang vác hành lý nhưng ông ấy đã từ chối vì tiền hoa hồng còn nhiều hơn lương tháng. Tôi đã giải thích rằng chúng tôi không thể cho ông ấy công việc tương tự được vì chất lượng dịch vụ sẽ bị ảnh hưởng. Vì vậy, chúng tôi đã cho ông ấy nghỉ việc.

Tôi cần thuê một người nghiêm khắc để xử lý các vấn đề vụn vặt này. Bản chất tôi không phải một người nghiêm khắc. Tôi có một cái nhìn bao quát vậy nên tôi cần một người khác biệt với mình.

Chúng tôi phục vụ một bữa buffet thịnh soạn nhất với chín loại món ăn khác nhau. Nhưng khi tất cả mọi người đều ở đó, sẽ có một hàng dài chờ đợi. Vậy tôi nên làm gì? Tôi giảm số lượng thức ăn để mọi người không dành quá nhiều thời gian ở đó. Những người khác khuyên tôi nên mở thêm một phòng khiêu vũ, thuê nhiều người hơn. Nhưng tại sao lại phải kinh doanh theo cách sinh ra thêm nhiều chi phí? Một phương án khác là hãy thuê những người trẻ vì họ sẽ làm việc nhanh hơn (năng suất cao hơn) và ít ngại thay đổi.

Sáng tạo lên. Đừng thực hiện mọi thứ theo cách dễ nhất mà lại phát sinh nhiều chi phí nhất.

Hỏi: Ông dành lời khuyên nào cho các nhà lãnh đạo trẻ?

Đáp: Cần cù và tiết kiệm – đừng chi tiêu vượt quá khả năng của bạn. Đó là nền tảng và cũng là những điều cơ bản trong quản lý.

Làm thế nào để tăng lợi nhuận? Một là giảm chi phí, hai là tăng doanh thu, nhưng giảm chi phí là cách nhanh nhất. Ví dụ, bạn sẽ yêu cầu một thực đơn cố định hay thực đơn tùy chọn? Thực đơn tùy chọn thường sẽ đắt hơn vì bạn phải chuẩn bị nhiều thứ.

Bạn cần biết cách cắt giảm chi phí – tiết kiệm điện, giảm nhân viên làm việc toàn thời gian và khi nhu cầu tăng lên, hãy tăng số lượng nhân viên. Bạn cần họ làm việc tích cực hơn vào những ngày bận rộn, nhưng vào những ngày khác họ có thể về nhà sớm. Nhà quản lý giỏi là một người quản lý tốt về chi phí. Mỗi bộ phận phải báo cáo riêng về kết quả kinh doanh. Những người có công sẽ được thưởng.

Tại Chatterbox, tôi yêu cầu nhân viên của mình tăng 40% doanh thu. Tôi thôi thúc họ nghĩ vượt ra ngoài không gian nhà hàng, ví dụ, mở rộng thêm hình thức kinh doanh như phục vụ tiệc chiêu đãi tại nhà, các chức năng như Formula One, v.v... Tôi cũng kiểm tra các quản lý cấp cao để đảm bảo việc tuân thủ và ngăn chặn gian lận. Tôi kiểm tra xem liệu họ có đang dùng phần mềm lậu không, thi thoảng tôi cũng kiểm tra các hệ thống. Đây là điều phải làm – nếu bạn là người đứng đầu, cấp dưới cần phải hợp tác với bạn. Họ có thể chia sẻ hoặc khiếu nại với tôi.

Hỏi: Đâu là lần va chạm căng thẳng nhất giữa niềm tin và hoạt

động kinh doanh của ông? Ông đã giải quyết như thế nào?

Đáp: Kinh doanh là kinh doanh – đừng thiên vị một ai chỉ vì họ theo đạo Cơ Đốc. Trước đây, tôi đã từng phạm sai lầm. Tôi tin tưởng một người chỉ vì anh ta theo đạo nhưng cuối cùng anh ta đã không hoàn thành công việc của mình. Làm những gì bạn phải làm – nhìn vào hiện thực đồng thời cũng để tâm đến cảm xúc của họ.

Nếu bạn muốn chấn chỉnh một người, hãy nói chuyện riêng với họ – đừng bêu xấu họ trước mặt người khác. Đối xử với họ thật tốt. Hãy cẩn trọng và lễ phép hơn đối với người lớn tuổi.

Có quá nhiều nhân viên tại Khách sạn Mandarin và trong Ban Quản trị OUE, vì vậy, chúng tôi cần cắt giảm nhân sự. Đó là một quyết định chính xác, nhưng chúng ta có thể làm điều đó theo một cách khác. Tôi đã yêu cầu ban nhân sự giúp họ tìm việc làm mới hoặc chuyển công tác. Đối với những người không được tuyển dụng lại, hãy cư xử khéo léo hơn với họ.

Có một chị tạp vụ làm việc ở chỗ chúng tôi bị bệnh nên tôi yêu cầu chị ấy nghỉ làm để tĩnh dưỡng. Xét về tình cảm, thật là khó để yêu cầu chị ấy nghỉ luôn nên sau đó, tôi đã đưa riêng cho chị ấy thêm sáu tháng lương. Tôi cũng nói rằng nếu chị ấy vẫn không thể tìm được công việc nào khác sau một năm, thì hãy nói với tôi. Đây là ngoại lệ và tôi không mong người quản lý của tôi làm điều đó. Vì một quản lý cần phải tỏ ra là một người nghiêm khắc, nếu yêu cầu anh ấy làm những việc "ngoại lệ" như vậy sẽ khiến anh ấy khó xử.

Hỏi: Khuyết điểm của ông là gì?

Đáp: Về bản chất, tôi không phải là một người cứng rắn và nhiều người đã lợi dụng điều đó. Có một nhân viên nói chúng tôi chưa bao giờ đề xuất cho anh ta một công việc nào khác. Sự thật là chúng tôi có nhưng anh ta không đồng ý.

Một số người viết thư phàn nàn tiền công của họ chưa thỏa đáng. Nhưng đổi lại, việc tất cả nhân viên có thể trực tiếp trao đổi với tôi giúp họ cẩn trọng và ít xảy ra gian lận hơn.

Tôi hay đi một lượt xung quanh công ty để mọi người cảm nhận sự hiện diện của mình. Tôi không cần nói gì cả. Đó là cách để nhắc nhở mọi người làm việc thật trung thực. Thi thoảng, tôi lại gần đám đông chỉ để xem nhân viên làm việc. Tôi không cần hướng dẫn họ bất kỳ điều gì. Tôi chỉ nhìn và quan sát.

Tan cheng bock
Nhà lãnh đạo vì dân

"Vì dân không toan tính"

Tan Cheng Bock trở thành tâm điểm của Singapore vào tháng 8 năm 2011 khi tham gia vào cuộc tổng bầu cử Tổng thống của quốc đảo này – lần đầu tiên trong 18 năm.

Khẩu hiệu chiến dịch "Vì người Singapore" của cựu Nghị sĩ đã giành được tình cảm và sự ủng hộ của rất nhiều người dân Singapore. Ông đã để thua cựu Phó Thủ tướng Tony Tan với số phiếu bầu chênh lệch sít sao (0,34%).

Ngay sau khi kết quả bầu cử được công bố, Thủ tướng Chính phủ Lý Hiển Long đã miêu tả Tiến sĩ Tan như một "Nghị sĩ dự bị đáng tôn kính" và nói thêm rằng Thủ tướng còn gọi điện thoại cho Tiến sĩ Tan để "cảm ơn ông và những người ủng hộ ông vì đã dẫn dắt một chiến dịch lẫy lừng".

Người đàn ông tranh cử vị trí cao nhất của đất nước đã mất cha vì bệnh lao năm ông 16 tuổi. Mặc cho những khó khăn, Tiến sĩ Tan đã hoàn thành chương trình học tại Viện Raffle và trường y khoa. Sự nghiệp y khoa của ông bắt đầu vào năm 1971, ở một cửa hàng bán đồ gỗ và kẽm spartan tại cộng đồng nông dân của làng Ama Keng cách xa Lim Chu Kang. Ông chia sẻ: "Bạn bè tôi đã rất sốc với quyết định của tôi. Nhưng đó là 10 năm tuyệt vời nhất trong cuộc đời tôi."

Ông bố hai con này dấn thân vào chính trường năm 1979 trước khi trở thành nghị sĩ cho Ayer Rajah vào năm 1980. Ông đã làm công việc đó đến tận năm 2006, dù Đảng Hành động Nhân dân thắng cử năm 2001 với 88% số phiếu, một con số cao ngất ngưởng đối với một địa phận hành chính trong 31 năm qua.

Trong thời gian làm việc tại Nghị viện, ông đã gây tiếng vang về việc lên tiếng chống lại những chính sách của chính phủ mà ông không tán thành. Một trong số đó là mưu đồ của những Nghị sĩ được tiến cử và việc thúc đẩy tiềm năng nước ngoài. Ông cũng từng là người đứng đầu đơn vị phản hồi của chính phủ và tham gia lãnh đạo Hệ thống Giao thông Trên bộ và Hệ thống Giao thông Tốc độ Cao (SMRT).

Trong lĩnh vực kinh doanh, Tiến sĩ Tan đã từng là chủ tịch không trực tiếp điều hành công ty đầu tư Chuan Hup Holdings từ năm 1991 và là thành viên Hội đồng Quản trị ING Asia Private Bank từ năm 2008-2009, đóng vai trò quan trọng trong việc mua bán với Ngân hàng OCBC vào năm 2009.

Chúng tôi đã trò chuyện cùng vị bác sĩ – chính trị gia vì dân, người rất thích chơi đàn ukulele, làm vườn và chơi golf, tại nhà riêng của ông vào một buổi sáng đẹp trời.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng nhiều nhất đến sự phát triển tài năng lãnh đạo của ông? Và tại sao?

Đáp: Không phải ai cả mà là một trải nghiệm rất đáng nhớ.

Cha tôi mất vì bệnh lao năm tôi mới 16 tuổi. Mẹ tôi nói ông ấy được thưởng một khoản tiền từ nơi làm việc cũ, Singapore Habour Board (SHB). Khi tôi tới công đoàn để nhận tiền, nhân viên ở đó đã từ chối. Tôi quay lại một lần nữa và được trả lời rằng vì cha tôi đang nợ công đoàn nên tôi không thể nhận khoản tiền thưởng đó. Khoản tiền thưởng lên đến 28.000 đô-la Mỹ, một khoản tiền lớn lúc đó.

Khi tôi nhìn vào trong hộp đựng đồ cá nhân của cha, tôi thấy một hóa đơn công đoàn có ghi ngày gửi vào khoảng một tháng trước khi ông mất. Tôi quay trở lại công đoàn nhưng họ vẫn một mực cho rằng cha tôi đang nợ tiền. Ngoài ra họ còn cho tôi biết rằng sau khi quy định của ngân hàng được thay đổi, khoản tiền thưởng chỉ còn 14.000 đô-la thay vì 28.000 đô-la như lúc đầu. Tôi nói với họ: "Không sao, có 14.000 đô-la thì tôi vẫn nhận." Tôi không biết liệu đó có phải là sự thật hay không.

Tôi cứ liên tục gây áp lực tới công đoàn, vì theo lời chú tôi thì cha tôi có lẽ luôn đăng ký đúng hạn, điều đó giải thích cho cái hóa đơn kia. Tôi quyết định đấu tranh với công đoàn. Mẹ tôi liên tục hối thúc tôi đi lấy tiền như thể đang có tận bảy cái miệng đói trong nhà phải nuôi. Vì thế, tôi vừa đi dạy gia sư, vừa đi học và vừa lui

tới công đoàn nhưng vẫn không thu được kết quả gì.

Khi còn học ở Học viện Raffles (RI), Peter Chua là bạn cùng lớp với tôi và cha anh ấy là Justice Chua, khuyên tôi nên tìm sự giúp đỡ của Cục Trợ giúp Pháp lý. Tôi đến và nói chuyện với một nhân viên và anh ta chuẩn bị tất cả giấy tờ cho tôi. Họ còn nói sẽ tiếp quản vụ này và bảo tôi đừng quá lo lắng. Nhưng tôi không nghe tin gì từ họ. Tôi liên tục hỏi thì nhận được câu trả lời: "Này nhóc con, cậu không hiểu đâu. Chuyện này liên quan tới rất nhiều thứ, đặc biệt là chính trị." Người điều hành SHB lúc đó là Jamit Singh, một người rất gần gũi với Lý Quang Diệu.

Khi tôi tìm kiếm sự giúp đỡ từ mọi người xung quanh, thì ai cũng nói rằng chuyện này dính dáng đến chính trị và dù không hiểu lắm, tôi vẫn kiên cường. Chuyện này kéo dài suốt một năm trời. Tôi luôn làm mọi thứ để giúp đỡ mẹ trong vấn đề tiền bạc, kể cả việc viết một cuốn sách giải bài tập cho sách giáo khoa (PSLE) để mang đi bán. Chuyện học hành của tôi bắt đầu chệnh mảng và có lúc tôi muốn bỏ học, nhưng trong lúc cùng cực nhất, Hiệu trưởng của Trường RI, ông Ambiavagar, đã quyết định trao học bổng khuyến học cho tôi.

Công việc hàng ngày của tôi kể từ khoảnh khắc đó là đi dạy, ngồi đợi tin tức ở Cục Trợ giúp Pháp lý và đối mặt với công đoàn. Mọi thứ rất mệt mỏi nhưng cuối cùng, mọi nỗ lực của tôi cũng mang lại kết quả. Một ngày nọ, khi đang đọc báo, tôi biết được nội bộ Đảng Hành động Nhân dân đang chia rẽ. Một đảng mới vừa ra đời, Đảng Xã hội Chủ nghĩa Barisan. Jamit Singh đi theo Đảng Xã hội Chủ nghĩa Barisan và một sự thay đổi lãnh đạo đã diễn ra ở công đoàn SHB. Tôi nói với mẹ rằng chúng tôi có thể lấy lại khoản tiền đó và tôi trông chờ điều này ở Cục Trợ giúp Pháp lý. Tôi không phải đợi lâu. Cuối cùng, tôi cũng cầm được tấm séc trị giá 14.000 đô-la! Sau khi trả hết nợ nần, gia đình chúng tôi lần đầu tiên có được một cái tủ lạnh.

Hỏi: Có vẻ như đó là cú va chạm đầu tiên của ông với chính trị. Ông học được gì từ những điều đó?

Đáp: Trải nghiệm đó đã dạy tôi sự kiên cường, sức chịu đựng và ý chí vững vàng. Tôi tin rằng cha mình có quyền được nhận khoản tiền đó. Tôi sẽ đứng lên vì những gì thuộc về tôi. Tôi không thể để sự do dự lấn át bản thân.

Sau vụ việc này, tôi đã thay đổi, tôi trưởng thành hơn. Tôi xoay sở để có thể tốt nghiệp, nhận học bổng và vào trường y. Tôi học trong

trường y không được tốt cho lắm vì gặp rắc rối với hội sinh viên. Tôi chưa bao giờ lãnh đạo nhưng có khả năng thuyết phục mọi người hỗ trợ những người mà tôi cho là cần được hỗ trợ. Tôi có sức mạnh tập hợp mọi người – tôi không biết tại sao khi mình nói chuyện với ai đó, họ đều tin tưởng tôi.

Hỏi: Ông mất cha ở tuổi 16. Điều đó có ảnh hưởng gì đến ông?

Đáp: Khi cha mất, tôi cảm thấy lạc lõng, vì chúng tôi rất gần gũi với nhau. Tôi vẫn nhớ mỗi khi tôi học bài, ông thường ngồi cạnh. Ông không phải là người có học thức cao, nhưng có thể đọc, viết và làm thu ngân ở Singapore Habour Board. Đôi khi, ông không thể diễn đạt mọi thứ theo ý muốn, những lúc như thế ông thường lấy sấp báo cũ và kêu tôi đọc lời bình. Ông cho rằng làm vậy sẽ giúp tôi luôn được cập nhật thông tin mới nhất, nhưng nó còn hơn thế.

Ông kể về người Trung Quốc thủa xưa với niềm kiêu hãnh, sự dũng cảm và lòng yêu nước. Ông luôn ủng hộ Lý Quang Diệu. Ông hút thuốc rất nhiều và đau ốm triền miên. Thiếu vắng ông là một sự mất mát với tôi và ảnh hưởng đến cả những đứa trẻ trong xóm. Chúng luôn yêu mến ông vì sự tốt bụng và hiền lành. Chúng thường gọi ông là "enche", một từ tiếng Mã Lai có nghĩa là "chú".

Hỏi: Trải nghiệm của ông khi gia nhập quân ngũ cũng rất khó khăn. Điều gì đã xảy ra?

Đáp: Sau khi tốt nghiệp trường y, tôi nằm trong số 12 sinh viên không phải người Singapore chính gốc bị gọi đi nghĩa vụ quân sự trong tổng số 50 sinh viên của lớp. Với tôi, đó không phải là đi nghĩa vụ, vì nghĩa vụ sẽ phải bao gồm tất cả các công dân hợp pháp của Singapore chứ không phải chỉ có 12 người chúng tôi. Đáng buồn thay, lúc đó không hề có chương trình nghĩa vụ riêng cho y bác sĩ. Thế là chúng tôi nhập ngũ. Chúng tôi biết quân đội cần bác sĩ, nhưng theo cách này thì không đúng chút nào.

Chúng tôi soạn một bản hướng dẫn cách triển khai bác sĩ trong quân đội và trong Bộ Y tế. Bản hướng dẫn đó chắc hẳn đã làm họ mất mặt. Và rồi nó cũng bị từ chối. Chúng tôi trải qua những bài luyện tập thể lực hà khắc một cách xuất sắc. Nhưng họ lại dội vào mặt chúng tôi một gáo nước lạnh khi thông báo rằng quân hàm của quân y không phải là cấp đại úy nữa, mà rơi xuống cấp trung úy. Chúng tôi liền biểu tình vì biết quân hàm trong quân đội rất quan trọng, đặc biệt khi chúng tôi là quân y phục vụ trên chiến trường và cũng phải điều lệnh cho những sĩ quan khác. Chúng tôi

cãi nhau với họ và họ dọa sẽ khởi tố chúng tôi vì tội không tuân theo mệnh lệnh cấp trên.

Sau một lần trao đổi thư từ, chúng tôi được quyền rời quân ngũ – nhưng Hiến pháp lúc bấy giờ không cho phép chúng tôi làm vậy. Tuy nhiên, điều gì cũng có giá của nó. Viên sĩ quan nói với chúng tôi rằng nếu đồng ý xuất ngũ, chúng tôi sẽ không bao giờ được nhận việc ở các cơ quan nhà nước.

Tôi vô cùng tức giận. Đó là một lời đe dọa sao? Nếu sau khi học trường y mà tôi chẳng thể nào bênh vực cho chính mình, thì mọi thứ ở trường y đều là vô ích. Thế là tôi quyết định ký vào tờ giấy xuất ngũ, những người còn lại cũng làm theo tôi. Đúng như lời viên sĩ quan, Bộ Y tế từ chối đơn xin việc của tôi mặc dù tôi đã phải phục vụ đất nước suốt bảy năm. Đó quả là một sự thù hằn ghê gớm.

Tin tức về "những thành phần nhơ bẩn" bị "thải loại" lan ra nhanh chóng, chẳng ai dám nhận chúng tôi. Tôi được nhận làm người thay thế cho bác sĩ Sheng Nan Chin trong vài tháng. Khi quyết định nghỉ việc, ông nhờ tôi tiếp quản phòng khám của ông, nhưng tôi không muốn trở thành một "thực tập viên bình thường" chỉ biết chữa bệnh ho và cảm cúm. Tôi muốn dùng những kiến thức chuyên ngành của mình vào những việc có ích hơn. Vì thế, tôi thất nghiệp trong một khoảng thời gian. Sau đó, tôi lại tiếp tục làm bác sĩ thay thế cho đến khi tìm được nơi dừng chân lý tưởng ở làng Ama Keng.

Hỏi: Làm thế nào mà ông lại trở thành một bác sĩ ở làng Ama Keng? Ông hãy kể cho chúng tôi nghe trải nghiệm của ông ở đó.

Đáp: Nghề y là tình yêu đầu tiên của tôi, còn chính trị là sứ mệnh của tôi. Trong khi bạn bè học bài qua sách vở thì tôi đang ở trong bệnh viện học về các chứng bệnh trực tiếp với các y bác sĩ và bệnh nhân. Bằng cách này, bạn sẽ học được sự nhạy bén y khoa, cách thông cảm và quan tâm. Một ngày nọ, một người bạn bán thuốc lá của tôi nói làng của anh ấy cần một bác sĩ. Thế là tôi lên đường và biết rằng đây mới là điều tôi mong muốn. Đó là một căn nhà ọp ẹp, mái nhà nửa kẽm nửa lợp lá tranh với sàn nhà bằng bùn khô. Những người bạn của tôi đều bất ngờ trước quyết định của tôi. Nhưng từ ấy, tôi bắt đầu trải qua những năm tháng rèn luyện tuyệt vời nhất trong đời.

Bệnh nhân của tôi là những người nông dân với những nhu cầu cơ bản. Khi họ tìm đến tôi, bệnh tình của họ đã rất nặng. Họ giao phó

cho tôi các nhu cầu xã hội và gia đình họ. Tôi không bao giờ lo lắng về tiền bạc vì họ thường trả cho tôi dưới dạng nông sản như trứng, gà và thậm chí là sầu riêng. Tôi vẫn nhớ một trường hợp đặc biệt.

Một ngày nọ, một cậu bé được đưa tới chỗ tôi. Cậu bị hen suyễn và ốm rất nặng. Cha cậu không có tiền trả công cho tôi nên ông ấy đã lấy chiếc nhẫn cưới để trả nhưng tôi không nhận. Tôi chăm sóc cậu bé và bảo ông ấy không cần lo lắng về tiền chữa trị. Ông ấy có thể mang con đến gặp tôi mỗi khi cậu bé bị bệnh. Tôi đoán là họ rất biết ơn tôi. Nhiều năm sau, khi tôi đã trở thành một Nghị sĩ, cậu bé năm xưa tìm đến tôi ở phòng khám đã được sửa sang lại, cậu nói: "Cháu là Cheong. Mẹ cháu bảo trước khi đi học xa, cháu phải đến gặp bác và cảm ơn bác vì đã chữa bệnh cho cháu. Bác phải nhận giỏ quà này." Lần đầu tiên trong sự nghiệp làm bác sĩ, tôi nhận giỏ quà ấy.

Bạn phải tin tưởng mọi người. Đừng lo, họ sẽ không chạy trốn đâu. Rất nhiều người không thể trả tiền chữa trị ngay nhưng vài ngày sau, họ đã tìm đến tôi để trả tiền. Có những lúc tôi nói với họ: "Lo gì, bây giờ anh đã có tiền thì hãy mang tiền này đi làm từ thiện đi."

Hỏi: Theo ông, bác sĩ thời nay đã khác như thế nào?

Đáp: Bác sĩ hiện đang phải đối mặt với nhiều vấn đề. Không ít người bị thôi thúc bởi các mục tiêu khác nhau, có lẽ do nhu cầu và kỳ vọng của họ đã thay đổi. Môi trường làm việc cũng không còn như trước, mạng Internet gây ảnh hưởng và nâng cao mức độ mong muốn được chăm sóc của bệnh nhân. Ngành dược hiện nay là một ngành công nghiệp, các bệnh viện và phòng khám tư được niêm yết trên sàn chứng khoán. Điều này đẩy mạnh nhu cầu gia tăng lợi nhuận và chi phí chăm sóc sức khỏe. Thế nên câu hỏi được đặt ra là: bên nào sẽ chiếm ưu thế hơn? Lợi ích của bệnh nhân hay lợi ích của cổ đông? Ngay cả quảng cáo cũng thay đổi thái độ của bác sĩ. Điều này tốt hay xấu? Coi tiền bạc hơn bệnh nhân là một lối suy nghĩ đã đảo lộn thứ tự ưu tiên trước đây.

Thế hệ bác sĩ chúng tôi dễ thở hơn nhiều. Phòng khám thì rẻ và hợp túi tiền. Tiền nhà, tiền xe cũng rẻ nữa. Ngày nay, giá thuê cao cộng với các quy trình trục lợi đã khiến nhiều bác sĩ trẻ đi theo con đường y dược thẩm mỹ. Đó là một lựa chọn mà tôi có thể hiểu được. Tuy nhiên, mong ước của tôi chỉ là Bộ Y tế sẽ khích lệ và ủng hộ kiểm soát dịch bệnh ở mức cơ bản vì dân số đang ngày một già đi và các bệnh mãn tính ngày một phổ biến. Khi ngày càng nhiều

bác sĩ chọn theo con đường y dược thẩm mỹ, chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta mắc phải một đại dịch như Hội chứng Hô hấp Cấp tính nặng (SARS) và không có đủ bác sĩ để kiểm chế dịch bệnh.

Hỏi: Là một bác sĩ kiêm chính trị gia, hẳn ông sẽ có những cái nhìn trực diện vào chính sách chăm sóc sức khỏe của Singapore. Ông có thể chia sẻ góc nhìn của ông với chúng tôi không?

Đáp: Chính trị gia muốn đắc cử. Vì thế, đa phần các chính sách của họ được tạo ra để thu hút phiếu bầu. Nhưng trong lĩnh vực y tế, theo tôi, chúng ta không nên làm thế. Thay vào đó, mọi sự thay đổi nên chú trọng vào sức khỏe con người. Điểm nhấn hiện nay chỉ tập trung vào các cơ quan và tổ chức, ví dụ như bệnh viện. Mọi người đều chữa trị ở bệnh viện. Điều này làm gia tăng giá thành dịch vụ chăm sóc sức khỏe, nhưng vấn đề thực sự lại đang ở ngay trước mắt chúng ta, đó là phòng tránh bệnh tật. 70% ngân sách y tế hiện tại nghiêng về mảng chăm sóc sức khỏe tại các viện nghiên cứu. Tôi muốn phân bố lại mức phí này về các khu vực chăm sóc và phòng tránh dịch bệnh.

Vì đã tạo ra một hệ thống chăm sóc sức khỏe đắt đỏ, chúng ta đang tạo ra những hệ thống khác để duy trì sự đắt đỏ đó! Một nhân tố cấu thành nên điều này là việc dùng Medisave và các phương án bảo hiểm dựa trên Quỹ Tiết kiệm Trung ương (CPF) để chi trả viện phí. Nguồn tiền cho việc chữa trị đến quá dễ dàng đã khiến cho chủ bệnh viện ít nghĩ đến việc cắt giảm chi phí từ các quy trình làm việc. Họ đang "chạy theo chi phí khám chữa" thay vì "kiềm chế" những chi phí này. Họ luôn tìm ra "cách chi trả" nhưng lại không tìm ra được "cách kiểm soát" nó. Vì vậy, nhiều phương án bảo hiểm được phát triển và nực cười thay, mọi người đang thông qua Quỹ Tiết kiệm Trung ương để tự chi trả cho đống hóa đơn viện phí và thủ tục hành chính khổng lồ.

Thay vì bỏ ra hàng triệu đô-la xây những bệnh viện khổng lồ, tại sao không xây những cái nhỏ hơn và tập trung tiền vào việc chăm sóc sức khỏe – khu vực ngoại trú, viện dưỡng lão, nhà điều dưỡng? Một đội quân cần lính bộ binh tốt. Bạn không chiến đấu ở trụ sở chỉ huy. Chiến tranh thật sự diễn ra ngoài chiến trường. Bạn phải nghĩ cho lâu dài – phòng bệnh, chăm sóc y tế cho vùng sâu vùng xa và chăm lo cho người già. Chính những người bác sĩ bình thường với dịch vụ chăm sóc sức khỏe và nhân viên y tế là những người bảo vệ cho sức khỏe của người dân chứ không phải các chuyên gia.

Hỏi: Theo ông, làm thế nào để nâng cao tinh thần lãnh đạo ở

Singapore?

Đáp: Lãnh đạo của chúng ta thường mắc chứng kiêu ngạo. Họ xuất thân từ những ngôi trường danh giá và là những học sinh xuất sắc. Họ luôn được tán dương và chưa bao giờ chịu đòn. Họ nghĩ mình không thể nào làm sai được. Họ coi làn sóng bất mãn ùn lên từ bên dưới như những tiếng ồn.

Nhưng nếu bạn nghĩ mình thông minh và chẳng bao giờ làm gì sai, đó chính là vấn đề. Những nhà lãnh đạo như vậy nên bước xuống từ cái ghế cao ngất ngưởng của họ. Chỉ bằng việc quan sát tôi có thể biết được một Nghị sĩ có được lòng mọi người không qua một cái bắt tay. Bạn sẽ biết được người bạn đang làm việc cùng sau một cái bắt tay. Một số người còn chẳng thèm nhìn vào mắt bạn.

Hỏi: Làm thế nào để một người lãnh đạo trau dồi đạo đức và sự chính trực?

Đáp: Chúng ta sẽ có được sự chính trực nếu đủ bản lĩnh đạo đức để làm điều đúng đắn nhân danh niềm tin của mình. Khi còn là Trưởng phòng Đơn vị Phản hồi, tôi luôn tạo cơ hội cho mọi người lên tiếng, dù phong cách này không được các lãnh đạo đón nhận. Thái độ lặng thinh đó của chúng ta sẽ không được chấp nhận bởi thế hệ trẻ Singapore. Tôi bỏ công tìm hiểu ngọn ngành của vấn đề, bởi vì chỉ nghe đơn thuần rồi chuyển tiếp cho Bộ trưởng thì không đủ. Nếu bạn làm như vậy, một yếu tố quan trọng – cảm xúc của lời phản hồi đó – sẽ không đến được Bộ trưởng. Vì thế, tôi đề xuất đi thị sát nhiều hơn. Bạn phải đi đến tận nơi để lắng nghe người dân – bạn không thể trông đợi mọi người tới với bạn. Một số Bộ trưởng không thích điều tôi làm và tôi bị buộc tội cá nhân hóa đơn vị. Một số người tỏ thái độ bức xúc khi đọc những bản báo cáo tồi tệ. Có một lần, tôi ngừng phản hồi với một Bộ trưởng, người không đồng tình với những thứ tôi trình bày – ông ấy đã hỏi tôi rằng liệu còn lời phản hồi nào đáng nghe hơn không. Một lần khác, tôi nhận được lời bác bỏ từ một Bộ trưởng ở Quốc hội và sau đó là bị cố Tổng thống Lý Quang Diệu quở trách trước công chúng vì dám hoài nghi chính sách tìm kiếm tài năng nước ngoài, nhưng tôi vẫn kiên định rằng: "Nghĩ đến người Singapore trước nhất." Tôi rất buồn nhưng điều đó sẽ không ngăn tôi nói lên những gì tôi tin là đúng đắn.

Và rồi khi bỏ phiếu phản đối dự thảo luật của các Ứng cử viên Quốc hội (NMP) được đề cử, tôi nói với Quốc hội rằng lương tâm của tôi sẽ bị cắn rứt nếu tôi ủng hộ dự thảo luật đó vì tôi tin nó

không phục vụ lợi ích của đất nước. Quốc hội nên nghe theo những người đã được bầu chọn, những người có nghĩa vụ đạo đức với những người đã bầu cho họ.

Tôi lo ngại rằng các Thành viên Quốc hội được đề cử chỉ đại diện cho một số thành phần trong cộng đồng, những người đã tiến cử họ. Những thành phần khác sẽ không hài lòng. Việc cho phép một nhóm người không được sự ủy nhiệm của toàn dân vào Quốc hội để họ hành động vì lợi ích riêng sẽ đi kèm vô vàn rắc rối. Điều này thật sai trái. Các Thành viên Quốc hội nên thông qua những pháp chế có lợi cho mọi người dân Singapore, chứ không chỉ cho một nhóm người nhất định. Tôi bỏ phiếu chống dự thảo luật của Các Thành viên Quốc hội ngay cả khi không được phép làm vậy.

Một lần khác, theo nguyên tắc cá nhân, tôi đã ra khỏi ban giám đốc của Bệnh viện Đa khoa Jurong sau khi chính phủ thông qua việc đặt tên cho bệnh viện theo đề xuất của một cá nhân bí mật mà gia đình người đó chỉ chi trả 1/10 chi phí xây bệnh viện. Với tôi, đó không phải là việc làm từ thiện, mà là mua tên tuổi. Điều này cũng sai trái như việc các công trình công cộng chỉ được phép đặt tên theo những người Singapore nổi bật có đóng góp cho đất nước và có ảnh hưởng đến đời sống của chúng ta. Tiền không phải để mua tên tuổi từ những công trình công cộng như vậy.

Hỏi: Đâu là ba khó khăn lớn nhất mà Singapore phải đối mặt? Ông định đối phó với chúng như thế nào?

Đáp: Đầu tiên, dịch vụ sức khỏe là một vấn đề chính trị nóng bỏng. Chúng ta phải tái cơ cấu lối suy nghĩ của mình – đi từ một hệ thống chăm sóc sức khỏe cao cấp tới một hệ thống thấp hơn, rẻ hơn và phân bố rộng rãi hơn. Chúng ta nên tập trung vào chăm sóc cho cộng đồng. Nếu không, nhu cầu cho việc chăm sóc trong những bệnh viện đắt đỏ sẽ ngày càng tăng cao.

Tiếp theo là vấn đề quản lý truyền thông. Điều này rất quan trọng. Thế hệ trẻ đang sử dụng các phương tiện truyền thông để biết, để học và để hỏi. Họ là những cử tri trong tương lai. Nhiều người đã ngưng đọc những tờ báo chính thống như *The Straits Times*.

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo nên dừng việc mặc định người Singapore ghét người nước ngoài. Chúng ta cần mang lại niềm tự hào được là một công dân Singapore. Chúng ta đã đánh mất đáng kể lòng tự tôn khi đề cao chính sách tài năng hải ngoại quá mức. Các nhà lãnh đạo của chúng ta đã quá vội vàng dán nhãn hành động của người Singapore chỉ vì họ phản ứng mạnh mẽ trước

người nước ngoài. Đó chỉ đơn thuần là bộc lộ sự bất mãn khi không gian công cộng của chúng ta bị xâm phạm.

Chúng ta phải "nghĩ đến người Singapore trước nhất". Tôi không ác cảm với người nước ngoài. Chúng ta luôn chào đón những tài năng thực thụ, chứ không phải những người khiến đồng lương của chúng ta bị đàn áp. Hoặc là những người đã bãi bỏ các nhân viên chuyên nghiệp, các quản lý, nhà điều hành và các kỹ thuật viên. Chính sách của chúng ta phải tiếp nhận sự thay đổi – các công ty Singapore hãy mang bản sắc Singapore, phần khung hỗ trợ có thể có thêm người nước ngoài.

Người đứng đầu có thể là người nước ngoài nếu như thực sự không có một người Singapore nào phù hợp với công việc đó nhưng nếu thực lực ngang nhau thì chắc chắn phải chọn người Singapore. Chúng ta phải đề phòng những người nước ngoài thuê người của họ thay vì người địa phương dưới danh nghĩa tài năng.

Các công ty về năng lượng, khí đốt và viễn thông là kho báu quốc gia mà chúng ta không thể đánh mất vào tay người nước ngoài. Một số người nói tôi lỗi thời nhưng đôi lúc tôi nghĩ những ý kiến lỗi thời, chẳng hạn như nên duy trì việc kiểm soát các dịch vụ căn bản hàng ngày là cần thiết. Đừng để người khác khiến bạn tin điều này là sai trái.

Hỏi: Ông học được bài học lãnh đạo gì từ Chiến dịch Tranh cử Tổng thống 2011?

Đáp: Nếu được làm lại, tôi vẫn sẽ làm thế. Tôi không nghĩ là mình sẽ thay đổi, vì đó là phong cách của tôi – phát động một chiến dịch đàng hoàng và nếu thua, chúng tôi sẽ thua trong thế ngẩng cao đầu. Chúng tôi phải tranh đấu một cách công bằng và trung thực. Tôi mong rằng Chiến dịch Tranh cử Tổng thống của tôi sẽ giúp những người Singapore hiểu rõ hơn về sự khác nhau giữa Bầu cử Tổng thống và Tổng Tuyển cử. Tuy nhiên, có một vấn đề mà những người Singapore lớn tuổi khuyên tôi đừng nhắc đến. Đó là: nếu tôi trở thành Tổng thống, chính phủ sẽ rời khỏi dinh thự Istana và chỉ có văn phòng Tổng thống ở đó. Tôi tin rằng các văn phòng Bộ trưởng, cựu Bộ trưởng, ông Lý Quang Diệu và văn phòng Tổng thống nên tách biệt và không nên ở chung một tòa nhà. Sự sắp xếp hiện tại không phản ánh những thay đổi về chính trị bắt nguồn từ việc chuyển đổi văn phòng Tổng thống từ được chỉ định sang được bầu chọn. Vai trò của Tổng thống không chỉ mang tính chất lễ nghi nữa mà còn mang tính chất canh giữ cho quốc gia, ví dụ, việc sử dụng ngân khố quốc gia và bổ nhiệm các

nhân sự chủ chốt vào dịch vụ dân sự cần được Tổng thống phê duyệt.

Tôi tin rằng sự tách biệt giữa các văn phòng Tổng thống và Bộ trưởng phải phản ánh sự thay đổi chính trị này để tránh mọi sự thông đồng và thỏa hiệp. Tôi chỉ đang nói tới nhu cầu sửa chữa một sự sắp đặt sai lầm.

Ngoài ra, bất chấp những nỗ lực thiên vị của các phương tiện truyền thông chính thống, người dân Singapore đã học cách tự phán xét và bầu cử theo ý muốn. Đừng đánh giá thấp tư duy độc lập của người dân Singapore. Chiến dịch đơn độc của tôi đã thể hiện rõ ý chí và sự cương quyết của những người Singapore trẻ tuổi, những người đã ủng hộ tôi qua các phương tiện truyền thông mới hiện nay.

Hỏi: Ông có lời khuyên gì cho các nhà lãnh đạo tiềm năng?

Đáp: Bạn phải trung thực. Hãy là chính mình. Nếu bạn xác định đến để làm việc thì hãy làm tốt. Chỉ cần đặt nhân dân lên hàng đầu mà không có kế hoạch ngầm nào, bạn sẽ không thể phạm sai lầm. Bạn cũng nên sẵn sàng đón nhận lời khuyên, bởi đôi lúc có thể bạn sẽ mắc sai lầm.

Gặp gỡ tất cả các tầng lớp nhân dân cũng rất quan trọng. Khi còn là Thành viên Quốc hội của Ayer Rajah, tôi có quan điểm rằng những người chào đón tôi đến với buổi gặp gỡ nhân dân hàng tuần là những người khác nhau. Vì thế tôi lắng nghe được nhiều luồng ý kiến khác nhau. Tuần này có thể là một người bán hàng rong, tuần sau là một tài xế taxi và tuần sau nữa là một giám đốc điều hành. Tôi lắng nghe và kiểm tra thực hư mọi lời phản hồi. Nếu cần điều chỉnh một quan điểm, tôi sẽ làm thế – thay đổi chẳng có gì đáng xấu hổ. Tôi sẵn sàng thừa nhận nếu họ nói đúng.

Tanri Abeng
Nhà lãnh đạo vì những giá trị

"Hãy trung thực và bạn sẽ sống thoải mái mà không cần giàu sang"

Tanri Abeng là Chủ tịch sáng lập Đại học Tanri Abeng. Ông được sinh ra tại một ngôi làng hẻo lánh trên đảo Selayar ở Nam Sulawesi, Indonesia. Cha mẹ ông là những người nông dân nghèo nhưng chăm chỉ, chịu khó và biết thích nghi.

Ông đã phải bán chuối cho bạn bè để kiếm đủ tiền mua sách và các dụng cụ học tập cần thiết. Năm ông 10 tuổi, sau khi cha mẹ qua đời, ông chuyển đến sống cùng người họ hàng ở Makassar.

Để hỗ trợ việc học, ông đã bán những bản sao ghi chép bài học trong lớp cho bạn mình. Khi nhận ra mình cần phải làm tốt công việc ở trường, ông đã học hành chăm chỉ và kiếm tiền bằng cách nhận kèm cặp những bạn có điểm kém hơn trong lớp. Ông được American Field Service (AFS) trao suất học bổng du học Mỹ dưới dạng sinh viên trao đổi một năm.

Đây là một trong những khoảnh khắc quyết định của cuộc đời -– ông học nói tiếng Anh và tiếp cận với sự cởi mở, sáng tạo và nền văn hóa chú trọng thành tích của Mỹ.

Ông tiếp tục học tập và trưởng thành bằng việc tham gia nhiều khóa cải thiện kỹ năng quản lý và tham dự Chương trình Quản lý Nâng cao ở Trường Cao học Quản trị Claremont (nơi Peter Drucker làm Giáo sư) tại California. Ông làm việc rất chăm chỉ. Cuối cùng, ông đã nhận bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh từ Đại học New York tại Buffalo, dưới sự hỗ trợ của hai vợ chồng ông bà Gibson.

Năm 1971, ông được bổ nhiệm làm Giám đốc Tài chính kiêm ủy viên ban điều hành và là quản lý trẻ tuổi nhất ở Hội đồng Carbide.

Sau 5 năm, ông được thuyên chuyển sang Singapore để chỉ đạo chiến dịch quảng bá hàng tiêu dùng khu vực Trung Đông, châu Á và châu Phi, nơi ông tạo ra lợi nhuận kỷ lục hằng năm.

Năm 1979, Heineken lúc đó đang tìm kiếm một người có thể đảo ngược tình hình hoạt động ở Indonesia và chỉ định Tanri Abeng làm CEO. Tanri Abeng đã làm được điều này bằng cách tái cơ cấu tổ chức và tối giản hóa hơn 100 nhà phân phối (rất nhiều trong số đó có các khoản nợ xấu) xuống còn 12 nhà phân phối lớn. Công ty cũng đa dạng hóa hoạt động bằng cách kinh doanh các mặt hàng không chứa cồn như thức uống Green Sands Shandy đóng chai và Coca Cola thay vì chỉ dựa vào một mặt hàng duy nhất là bia. Sau ba năm, công ty bắt đầu lên sàn chứng khoán.

Năm 1991, Tanri Abeng được bổ nhiệm vị trí đứng đầu ở Bakrie & Brothers, tập đoàn bản địa dẫn đầu ở Indonesia. Lý do ông muốn được làm ở đây là: "Tôi muốn dùng kỹ năng và kiến thức của mình để phát triển một công ty Indonesia như tôi đã làm với những công ty nước ngoài." Một lần nữa, ông tái cơ cấu tập đoàn lớn thành ba mảng chính – viễn thông, hỗ trợ cơ sở hạ tầng và trồng trọt, cũng như thực hiện những dự án đầu tư mang tính chiến thuật và tìm kiếm đồng minh trong ngành khai thác mỏ, hóa dầu và xây dựng.

Chuyện sau đó thì ai cũng đã biết. Sự chuyển tiếp đã khiến Bakrie & Brothers trở thành một trong những công ty có lợi nhuận cao nhất, từ 50 triệu đô-la doanh thu năm 1991 lên 700 triệu đô-la doanh thu năm 1995.

Trong suốt thời kỳ khủng hoảng kinh tế châu Á năm 1997, đồng rupiah mất giá từ 2.000 rupiah xuống còn 13.000 rupiah trên 1 đô-la Mỹ. Nhiều doanh nghiệp phải phá sản hoặc đứng trên bờ vực phá sản.

Tháng 3 năm 1998, ông được cựu Tổng thống Suharto bổ nhiệm làm Bộ trưởng đầu tiên của Các Doanh nghiệp Nhà nước nhằm đưa các doanh nghiệp này thoát khỏi phá sản. Một ví dụ điển hình cho sự cứu cánh kịp thời và then chốt do Tanri giám sát chính là sự khởi sắc của hãng Hàng không quốc gia Indonesia, Garuda. Ông được chỉ định vào Hội đồng Phục hồi Kinh tế Quốc gia với vai trò tư vấn chính sách kinh tế.

Để hồi sinh các doanh nghiệp này, Tanri xúc tiến một chương trình cải cách bằng cách áp dụng các nguyên lý của mình, hướng tới nâng cao giá trị tổng quan của các doanh nghiệp (đã bị suy

giảm do hệ quả của nhiều năm quản lý kém cỏi, sự can thiệp chính trị và suy thoái kinh tế trầm trọng). Ông lên kế hoạch chỉ đạo, đưa ra hàng loạt quy định cải cách, tư nhân hóa năm doanh nghiệp nhà nước đang dẫn đầu và xây dựng một kế hoạch chi tiết về sự cải cách doanh nghiệp nhà nước trong tương lai.

Sau một thời gian làm việc với chính phủ, ông được bổ nhiệm làm Chủ tịch Telkom, tập đoàn viễn thông lớn nhất Indonesia. Được thừa hưởng sự giáo dục bài bản, Tanri kiên quyết tạo ra các nhà lãnh đạo và quản lý có năng lực và giá trị cốt lõi. Vì thế, ông thành lập Đại học Tanri Abeng (TAU) với mục đích nuôi dưỡng thế hệ lãnh đạo và quản lý tương lai ở khu vực công và khu vực tư nhân tại Indonesia và vùng lãnh thổ. Đây là một cách thể chế hóa Trung tâm Lãnh đạo Toàn cầu (ECGL) được thành lập cách đây 10 năm.

Chúng tôi có buổi trò chuyện cùng Tanri Abeng bên tách trà và nghe ông chia sẻ câu chuyện về sự thay đổi.

Hỏi: Ai hay điều gì đã ảnh hưởng đến sự phát triển tài năng lãnh đạo của ông nhất? Tại sao?

Đáp: Tôi không học từ ai cả. Sau nhiều năm làm lãnh đạo, tôi học được nhiều bài học từ kinh nghiệm của chính mình, cũng như từ nhiều công ty và các tổ chức chính phủ tôi có vinh hạnh làm việc cùng.

Khi còn ở trong Hội đồng Carbide chỉ đạo chiến dịch quảng bá ở 62 quốc gia suốt 10 năm, tôi đã học được nguyên lý cốt lõi của việc lãnh đạo: tập trung vào những điều cơ bản để tạo ra giá trị của công ty. Tôi cũng học được cách thích ứng với các nền văn hóa và con người khác nhau.

Ví dụ như khi làm việc với người Indonesia, người Singapore, người Trung Đông và người Hà Lan (khi còn làm ở Heineken), tôi biết được mỗi người mỗi khác. Bạn sẽ phải thích nghi để hòa hợp với họ. Tuy nhiên, bạn vẫn phải tập trung vào các nguyên lý cốt lõi về tầm nhìn, giá trị và con người.

Tôi phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình từ nhiều kinh nghiệm và thông qua quá trình làm việc với nhiều lãnh đạo và nhiều kiểu người khác nhau. Kỹ năng này được bồi đắp từng ngày. Bạn không thể bỏ qua những điều cơ bản và các nguyên tắc này khi làm lãnh đạo. Qua nhiều năm, chúng sẽ được tích lũy thêm.

Khi tôi còn làm việc cho Bakrie & Brothers, tôi đã phải đối mặt với

nhiều khó khăn trong chuyện làm ăn của công ty gia đình này. Tôi phải tự thích nghi, đồng thời nỗ lực để sắp xếp lại những điều cơ bản cũng như các hệ thống để chúng hoạt động hiệu quả hơn.

Dịch chuyển từ môi trường doanh nghiệp sang chính trị và làm việc cùng chính phủ gần như là bước sang một lãnh địa hoàn toàn khác. Ở đây bạn cần chuyển giao kết quả nhanh chóng để lấy được sự tôn trọng của người dân.

Có lẽ, thách thức lớn nhất của một lãnh đạo là làm việc với người dân, những người đến từ nhiều nền văn hóa và có lối sống khác nhau. Nhưng tận sâu bên trong, họ đều giống nhau. Họ muốn được tôn trọng và công nhận. Họ muốn hiểu bạn và họ muốn bạn hiểu họ. Điều quan trọng ở đây chính là giao tiếp.

Nhà lãnh đạo thành công là những người biết học hỏi. Họ có thể học hỏi rất nhanh. Tôi chưa bao giờ giả vờ rằng mình biết hết mọi thứ. Tôi vẫn còn phải học nhiều. Tôi học từ nhiều trải nghiệm khác nhau và từ mọi người.

Hỏi: Hãy kể cho chúng tôi về trải nghiệm làm việc với hai vị Tổng thống Indonesia, Tổng thống Suharto và Tổng thống Habibe. Ông học được gì từ họ?

Đáp: Dưới thời cựu Tổng thống Suharto, tôi học được sự quyết đoán trong việc ra quyết định. Một khi đã quyết, ông ấy sẽ làm. Ông ấy là một người tạo động lực mạnh mẽ với hiểu biết phong phú.

Sau khi tôi được bổ nhiệm làm Bộ trưởng Doanh nghiệp Nhà nước, ông ấy chỉ định tôi cứu lấy Garuda và tôi không được phép thất bại.

Sau khi học về hàng không, tôi quyết định mình nên thay thế CEO của Garuda vì các sai lầm trong quản lý. Bạn bè dọa rằng tôi sẽ bị đuổi nếu yêu cầu bãi bỏ chức vụ CEO. Đồng thời, tôi cũng tìm được người thay thế hoàn hảo, Robby Djohan, cựu CEO của Ngân hàng Niaga. Ông ấy đã nghỉ hưu và cũng không cần lương bổng nhiều. Trên hết, ông ấy có sự chính trực và sẽ chẳng bao giờ tham nhũng.

Tôi đến gặp Tổng thống Suharto để báo với ông ấy rằng tôi buộc phải thay CEO của Garuda bằng Robby Djohan. Ông ấy chỉ ngồi im lặng, ngả lưng ra ghế nghĩ ngợi một lúc rồi gật đầu và bảo: "Chắc chắn rồi, tại sao anh không cho cả hội đồng nghỉ hưu luôn đi?" Sau đó, ông ấy bảo tôi hãy uống trà, đó là dấu hiệu để tôi lui.

Thế là tôi đến gặp Robby để bàn về công việc. Ông ấy đồng ý với hai điều kiện: Ông ấy chỉ báo cáo với tôi và có quyền thay mới toàn bộ hội đồng, điều mà ông ấy tưởng như không thể. Đó là do một số thành viên trong hội đồng là những người trung thành với Tổng thống.

Nhưng ông ấy không biết tôi đã được Tổng thống Suharto cho phép thay thế toàn bộ hội đồng. Vậy nên tôi nói: "Được thôi, thỏa thuận nhé."

Cựu Tổng thống Suharto quả là một người Java chính hiệu.Ông ấy ít khi nào nổi giận hoặc biểu lộ cơn giận ra ngoài. Được nuôi dưỡng theo phong cách phương Tây và Sulawesi, tôi có phần bộc trực hơn. Trong cuộc họp, ngay cả khi tôi nói rất thẳng thắn, ông ấy sẽ chỉ lắng nghe.

Ông ấy có thể chỉ dẫn cho người khác mà không xúc phạm đến họ. Sau vài cuộc họp, chắc hẳn ông ấy đã nghĩ tôi quá "Tây" và nếu muốn sống sót với chức Bộ trưởng, tôi cần phải hành xử như người Java. Thế là ông ấy gửi tôi cuốn sách *Butir Butir Javanese Culture* (tạm dịch: *Văn hóa của người Java*). Tôi liền hiểu ý ông. Tôi đọc cuốn sách đó và vẫn đang áp dụng những nguyên lý hữu ích trong việc lãnh đạo của người Java cho tới hôm nay.

Đó là những điều tôi học được từ Suharto: Hãy quyết đoán, hoàn thành tốt công việc được giao, giảng giải mà không xúc phạm người khác.

Dưới thời của cố Tổng thống Habibe, tôi nhận thấy ông ấy rất thông minh với lối suy nghĩ cũng như chỉ đạo rất "Tây". Một lần nọ, ông ấy nói với tôi rằng: "Chẳng ai sống mãi được, ai rồi cũng sẽ ra đi. Thứ duy nhất ở lại là suy nghĩ của một người và những gì anh ta xây dựng. Nó sẽ trường tồn với thời gian." Ông ấy dạy tôi cách suy nghĩ và thiết lập các hệ thống.

Hỏi: Đâu là một trải nghiệm đặc biệt thay đổi cuộc đời đã ảnh hưởng và hình thành nên phong cách lãnh đạo của ông?

Đáp: Tôi xuất thân từ một ngôi làng nhỏ trên đảo Selayar ở Nam Sulawesi, lúc đó chưa hề có điện. Tôi học ở trường tiểu học suốt sáu năm trời, rồi chuyển đến sinh sống ở thành phố Makassar. Một năm ở Mỹ thông qua học bổng America Field Service ở tuổi 19 là trải nghiệm làm thay đổi cuộc đời tôi.

Thay đổi lớn nhất đó là quan điểm của tôi về cuộc sống. Khi còn ở ngôi làng nhỏ, tôi muốn trở thành một giáo viên. Giáo viên là

người được kính trọng nhất trong làng. Và tôi muốn được kính trọng như vậy. Nhưng rồi tôi đến Mỹ, sống với vợ chồng ông bà Gibson, một gia đình người Mỹ. Tôi đã học được lối sống minh bạch và cởi mở.

Hồi còn nhỏ, tôi không đặt nhiều câu hỏi. Nhưng ở Mỹ, họ thảo luận với nhau về mọi thứ. Bạn không cần phải là giáo viên để được kính trọng. Tôi được kính trọng khi còn là sinh viên. Chúng ta nên tôn trọng lẫn nhau và đối xử với nhau bằng sự tôn trọng đó.

Trở thành một doanh nhân cũng hay. Ở làng tôi, một doanh nhân bị xem là công dân hạng hai. Tôi nhận ra rằng bạn có thể tham gia kinh doanh vì bạn sẽ tạo ra việc làm cho mọi người, trả thuế và đóng góp cho đất nước. Tôi có thể trở thành một doanh nhân và vẫn được kính trọng. Đó là cách tôi bắt đầu sự nghiệp của mình.

Hỏi: Đâu là nghịch cảnh khó khăn nhất ông đã từng gặp khi còn là lãnh đạo? Ông đối phó với điều đó như thế nào?

Đáp: Đó là tham gia chính trị. Chuyển từ kinh doanh sang đấu trường chính trị, tôi nhận ra chẳng có gì là chính xác tuyệt đối. Bạn sẽ phải thỏa hiệp với điều đó. Trong kinh doanh, mọi thứ đều dựa trên logic. Nhưng chính trị thì hoàn toàn trái ngược với kinh nghiệm và thói quen cư xử của tôi. Tôi rất thẳng thắn. Tôi tin tưởng người khác và muốn được tín nhiệm. Nhưng trong chính trị, tôi nhận thấy rằng không phải ai cũng tin được. Một đồng minh cũng có thể biến thành kẻ thù. Đó là một sự thức tỉnh đối với tôi. Có lẽ đó là lý do tại sao tôi không thành công trong lĩnh vực chính trị.

Với tư cách Bộ trưởng, tôi phải đối mặt với các thế lực chính trị và làm việc với 158 công ty với tổng tài sản lên đến 200 tỷ đô-la. Tôi đã phải tạo ra giá trị và bán đi tầm nhìn của mình. Nhưng những điều tồi tệ khác kéo đến. Mọi người từ nhiều đảng chính trị khác ngăn không cho tôi thành công. Họ có những kẻ vận động hành lang. Vì thiếu kinh nghiệm trong chính trị và không biết thỏa hiệp, nên đây là bước đầu của sự lụi tàn trong sự nghiệp chính trị của tôi. Họ cố gắng gạt bỏ tôi vì những mối quan tâm riêng của họ. Cuối cùng, tôi đã phải rời bỏ chính trường theo Tổng thống Habibie khi ông ấy quyết định không tái cử.

Hỏi: Làm sao ông có thể nhân nhượng mà không đem sự chính trực ra thỏa hiệp?

Đáp: Đầu tiên tôi phải học cách phân biệt điều gì là quan trọng,

điều gì không.

Trong số 158 CEO của các doanh nghiệp nhà nước, chỉ có 40 người là quan trọng. Những người có người vận động hành lang và bạn bè khắp nơi sẽ nói: "Tôi muốn gã này vào làm cho tập đoàn này." Tôi nói: "Không".

Tôi đã phải chọn hy sinh điều gì và không nên hy sinh điều gì. Đây là một nền công nghiệp hay một công ty quan trọng? Tôi cần thỏa hiệp với một số thứ mà không đe dọa bức tranh toàn cảnh.

Thứ hai, tôi cần phải hỏi: "Gã này có hoàn toàn vô dụng không?" Tôi có thể làm việc với anh ta được không? Tôi sẽ tìm mọi cách để làm việc thông suốt với anh ta. Tôi muốn anh ta thành công. Nói cách khác, tôi cần tìm những giải pháp sáng tạo mà không làm tổn hại đến sự chính trực của mình.

Thứ ba là tôi cần học, hiểu và làm mọi thứ một cách khác biệt. Tôi cần chủ động tiếp cận. Tôi không thể biểu lộ tự tin thái quá và học cách khiến mọi người chung tay làm điều tốt nhất cho đất nước.

Vậy tôi giải quyết thế nào với bạn bè thân thiết và người nhà Tổng thống? Nếu họ muốn "mua chuộc" bằng tài sản thì sao? Giải pháp tôi đề xuất với Tổng thống là xây dựng một hệ thống mà tất cả chúng ta sẽ tuân theo. Họ sẽ phải tuân thủ hệ thống. Đừng từ chối thẳng thừng hay xúc phạm họ. Nếu họ bị từ chối, đó là hệ thống đã từ chối họ. Tôi cũng sẽ cố gắng giúp đỡ họ và cạnh tranh bên trong hệ thống. Lời khuyên của tôi dành cho Tổng thống: "Làm điều tốt nhất cho quốc gia." Tạo ra một hệ thống không xúc phạm tới ai. Đó mới là sự lãnh đạo sáng tạo và thông minh.

Khoa học (Hệ thống) và Nghệ thuật (Khôn ngoan) – đó là mọi thứ về sự nghiệp lãnh đạo!

Hỏi: Qua nhiều năm, chắc hẳn việc giữ những giá trị này trọn vẹn rất khó khăn với ông. Ông đã làm như thế nào?

Đáp: Một khi bạn đã chấp nhận triết lý này của cuộc sống: Hãy trung thực, bạn sẽ sống thoải mái mà không cần giàu sang. Hãy kiếm tiền và hành động chính trực. Mọi người đều cho rằng tôi ngu dốt vì đáng lẽ ra tôi có thể kiếm được rất nhiều tiền. Họ nói tôi sẽ không bao giờ thành công vì tôi quá đạo đức. Đạo đức là một thứ tôi sẽ không bao giờ lấy ra thỏa hiệp. Vì thế, tôi không thể phá hỏng nó được.

Nếu liên tục thay đổi, bạn sẽ rất mệt mỏi. Bạn sẽ gặp nhiều hoàn

cảnh khác nhau, và nếu bạn cứ tiếp tục thay đổi nguyên tắc của mình, bạn sẽ kiệt sức. Đây là cách duy nhất để né tránh cám dỗ. Đó là hãy sống theo nguyên tắc của chính mình. Cách tốt nhất theo tôi đó là thuyết giảng cho con cái.

Hãy để tôi kể về trải nghiệm này. Vào sinh nhật thứ 70 của tôi, tháng 3 năm 2012, tôi viết quyển sách đầu tiên của mình: No Regrets (tạm dịch: Không hối tiếc). Con trai cả của tôi, Emil, hiện đang làm việc trong Quốc hội, chia sẻ rằng: "Cha tôi sẽ bước sang tuổi 70 vào tối nay. Tôi tự hào vì đã tiếp nhận triết lý sống của ông: Sống không nuối tiếc – Hãy trung thực, bạn không cần giàu sang để có một cuộc sống thoải mái. Bằng cách này, bạn sẽ có rất nhiều bằng hữu và không có kẻ thù."

Tôi rất tự hào vì con tôi đã thấm nhuần giá trị của tôi. Chúng đã nhìn thấy cách tôi sống và tiếp thu nó.

Hỏi: Đâu là di sản ông để lại cho tổ chức của mình?

Đáp: Di sản mà tôi muốn để lại đó là hãy biết rằng BẠN không có quyền năng. Quyền năng nằm trong tay hệ thống. Trong suốt thời gian lãnh đạo các tổ chức của mình, tôi đều để lại một hệ thống. Quyền năng không nằm trong tay Tanri Abeng mà thuộc về hệ thống.

Hỏi: Ông có lời khuyên nào cho các nhà lãnh đạo tiềm năng không?

Đáp: Đừng bao giờ nghĩ mình lúc nào cũng đúng. Bạn phải tiếp tục học hỏi. Bạn phải tích lũy kiến thức. Các nhà lãnh đạo không thể sống sót nếu thiếu sự ủng hộ của mọi người xung quanh. Bạn chỉ tài giỏi như những người xung quanh bạn mà thôi. Vì vậy, hãy tìm người tốt.

Cảm nghĩ của nhóm tác giả
Bài học về sự lãnh đạo

Lãnh đạo là một hành trình học hỏi, xóa bỏ những điều đã học để học lại từ đầu. Chúng tôi coi việc được ngồi cùng những nhà lãnh đạo châu Á là một niềm vinh hạnh sâu sắc và một đặc quyền vì những cuộc trò chuyện này đã dạy chúng tôi rất nhiều điều. Lúc đầu, rất nhiều người không muốn mở lòng với chúng tôi. Trên thực tế, vài người còn cảm thấy mình không đủ tốt.

Họ là những hình mẫu tiêu biểu của xã hội. Tại sao họ lại cảm thấy mình không đủ tốt? Sau đó, chúng tôi bắt đầu nhận ra họ là những nhà lãnh đạo đích thực, những người không muốn nhắc đi nhắc lại thành tựu của mình. Họ không kiêu ngạo hay khoe khoang. Họ nhận ra hành trình của họ có thể thất bại bất cứ lúc nào bởi họ cũng chỉ là con người. Do đó, họ cảm thấy thật ngốc nghếch khi được phỏng vấn về sự thành công của bản thân. Họ không muốn bị bạn bè, kẻ thù hay truyền thông hiểu sai.

Cuối cùng, họ nhận ra bất kỳ thành tựu nào họ đạt được cũng đều rất nhỏ bé. Họ cho rằng con người họ ngày hôm nay là thành quả của những đóng góp từ cha mẹ, người hướng dẫn, bạn bè và đối với nhiều người trong số họ, là Chúa.

Thật đáng mừng, sau rất nhiều sự khích lệ và bảo đảm, họ đã chấp nhận những cuộc phỏng vấn thẳng thắn này.

Trong chương cuối, chúng tôi hy vọng tóm tắt được những đặc điểm chính của các nhà lãnh đạo – chính trực, khiêm tốn, có khả năng phục hồi và sự can thiệp của đấng bề trên.

A. NHỮNG KHÍA CẠNH ĐA DIỆN CỦA TÍNH CHÍNH TRỰC

"*Thế giới không thiếu sự sáng tạo mà thiếu sự chính trực.*" – Edward

Ong

Đối với tất cả những nhà lãnh đạo này, tính chính trực không chỉ là một khái niệm mà còn là hành động. Thông qua sự liêm chính, niềm tin được xây dựng cho quá trình lâu dài. Chính trực với ban lãnh đạo, nhân viên hay khách hàng, đó là nền tảng của các mối quan hệ và là ma lực của tổ chức. Nó là thứ rất quý giá không thể mua được bằng tiền. Về căn bản, sự chính trực chính là việc trở thành một người ngay thẳng và chân thực, "nói sao làm vậy".

Có người được thừa hưởng sự chính trực từ cha mẹ. Lee Oi Hian, Chủ tịch Tập đoàn Kuala Lumpur Kepong, miêu tả cha ông là một người chính trực, trung thực và chăm chỉ. Cha ông đã chứng minh những giá trị này qua cách đối xử với mọi người và dạy dỗ ông từ khi còn nhỏ. Oi Hian đã quan sát nếp sống và cuộc đời cha mình trong thời gian làm việc cho ông sau khi tốt nghiệp.

Lim Guan Eng, Thủ hiến Penang cũng có chung nguồn cảm hứng. Lim Kit Siang, cha ông, một linh hồn bất diệt và chính trực tuyệt đối, là tấm gương sáng để ông học hỏi.

Edward Ong, nhà sáng lập Sutera Harbor Resort, cũng vậy. Cha ông, Ong Chwee Kou đã nói: *"Con có thể mất tiền, nhưng không được đánh mất lòng chính trực."* Đó là ví dụ điển hình chứng minh Edward đã giữ và tuân theo phẩm chất chính trực trong tất cả các giao dịch kinh doanh của mình.

Ho Peng Kee, cựu Bộ trưởng Bộ Nội vụ và Pháp luật đã tìm thấy nguồn cảm hứng từ cha ông, người đã làm lại từ đầu sau cuộc chiến để xây dựng một doanh nghiệp đồng hồ thành công. Ông ấy là một người quyết đoán và chăm chỉ, một con người chính trực. Peng Kee thừa nhận mình đã học tập những đặc điểm này từ cha.

Có thể thấy tính chính trực là đa diện.

1. Chính trực có nghĩa là làm những điều đúng đắn

Chính trực là can đảm để làm điều đúng đắn, sẵn sàng tự trả giá và chấp nhận đối mặt với hậu quả.

Jaruvan Maintaka, cựu Tổng Kiểm toán của Thái Lan, là một nhà lãnh đạo, người suýt bị giết vì những cáo buộc của mình. Cuộc chiến chống tham nhũng của bà đã đe dọa tính mạng bà và gia đình. Trong suốt một năm, khi bà đang thu thập những chứng cứ chống lại các vị lãnh đạo tham nhũng của Thái Lan, bà đã phải thuê năm nhân viên bảo vệ được trang bị M-16, súng ngắn và áo

chống đạn. Nhà của bà thậm chí đã bị đốt.

Một ví dụ khác cho việc phải trả giá để làm điều đúng đắn là gia đình Edwin Soeryadjaya, nhà đồng sáng lập của Sarotoga Capital. Edwin là thành viên của Tập đoàn Astra, một gia đình nổi tiếng bởi sự chính trực và là một trong những tập đoàn mạnh nhất Indonesia.

Kwik Kian Gie, Bộ trưởng Bộ Kế hoạch Phát triển Quốc gia, trước đây đã viết: *"Điều làm tôi ấn tượng nhất không phải là những gì họ đã làm để khiến Astra thành công, mà là những gì họ đã làm với Astra khi đầu tư vào một trung tâm tài chính cần huy động tiền để trả cho các chủ nợ và người gửi tiền. Quyết định tự nguyện bán Astra để trả nợ đầy đủ cho các chủ nợ và người gửi tiền đã cho thấy sự chính trực của họ trong kinh doanh."*

Cựu Chủ tịch Temasek Holdings S. Dhanabalan sẵn sàng rời khỏi Nội các nếu ông cảm thấy nó đi ngược lại các nguyên tắc và niềm tin của mình. Ông cũng từng suýt cách chức những lãnh đạo khiếm khuyết đạo đức. Theo ông:*"Năng lực không thể vượt qua những khiếm khuyết về đạo đức."*

Amnuay Tapingkae, cựu Chủ tịch Đại học Payap tại Thái Lan, sẵn sàng từ bỏ chức vị Chủ tịch và danh tiếng khi Hiệp hội của khoa và một vài thành viên trong khoa khăng khăng muốn đặt một bức tượng Phật tại Đại học Payap. Ông từ chối bởi Payap là đại học Công giáo. Ông đã thách thức họ: *"Tôi đã chuẩn bị tinh thần hy sinh cho đức tin của mình. Nếu các vị cũng sẵn sàng thì chúng ta có thể nói chuyện tiếp."* Họ không bao giờ yêu cầu thêm một lần nào nữa.

Giám đốc Ngân hàng UOB, Hsieh Fu Hua, đã kể lại một biến cố khi ông phải trả giá cho khoản đầu tư cá nhân sai lầm, hoàn toàn có thể giấu đi nhưng cuối cùng ông vẫn quyết định sửa chữa nó. Ông nói: *"Là một lãnh đạo, chúng tôi có nhiệm vụ duy trì luật chơi và những luật lệ yêu cầu sự công bằng và minh bạch. Những điều luật này phải được áp dụng với mọi người, dù nó có là nỗi hổ thẹn to lớn. Đây là điều đúng đắn cần làm."*

Paul Low, Bộ trưởng về Chính trực, Quản trị và Quyền Con người của Nội các Malaysia, luôn bênh vực sự minh bạch và chiến đấu chống lại tham nhũng. Nhớ lại lời kêu gọi của ông khi lên làm Chủ tịch Tổ chức Minh bạch Quốc tế, rất nhiều người đã phàn nàn và khẩn cầu chống lại tham nhũng cùng các vị lãnh đạo chống tham nhũng, nhưng rất ít người muốn ra mặt. Cuối cùng ông đã nắm quyền trong năm năm, làm việc cùng các chuyên gia và xây dựng

nó trở thành một TI hàng đầu thế giới. Ông đã thay đổi tổ chức từ tham gia theo chủ nghĩa tích cực sang mang tính xây dựng, ví dụ, giải quyết các vấn đề, các khó khăn, triển khai những giải pháp khả thi qua từng giai đoạn.

Lim Guang Eng là nhà vô địch trong lĩnh vực này. Ông duy trì những gì mình đã làm ở Pengnan một cách đơn giản: *"Làm những điều đúng đắn. Đừng lấy tiền của người khác. Bám sát những luật lệ mà bạn đã đặt ra."*

2. Chính trực nghĩa là mang lại kết quả

Dù điều hành một khách sạn, cải tổ một công ty, trở thành một chính trị gia, hay thay đổi cộng đồng, một nhà lãnh đạo chính trực cần phải giỏi những việc mình làm.

Idris Jala, Giám đốc Điều hành PEMANDU (Đơn vị Quản lý Hiệu suất và Phân phối) là một nhà lãnh đạo kiểu mẫu trong lĩnh vực này. Ông đã được Chính phủ Malaysia bổ nhiệm để lấy lại khoản thâm hụt của Hãng Hàng không Malaysian Airlines (MAS) dựa trên tính chính trực và năng lực của ông trên cương vị một nhà lãnh đạo tại Royal Dutch Shell. Trong vòng hai năm, ông đã biến 1,3 tỷ ringgit thâm hụt thành 260 triệu ringgit lợi nhuận. Sau đó, ông được Thủ tướng Malaysia chọn làm CEO của PEMANDU.

Đây cũng là trường hợp của Sandra Lee, người đã trở thành CEO của Crabtree & Evelyn khi tập đoàn đang ở giai đoạn thứ 11 của thủ tục phá sản. Bà đã phải chứng minh sự chính trực của mình bằng cách cải tổ toàn bộ công ty. Để làm điều này, bà phải điều hành Crabtree bằng sự đam mê, điều mà bà khẳng định là dễ dàng, bởi bà đã nói: "*Thương hiệu này là niềm đam mê của tôi. Công việc đối với tôi như những kỳ nghỉ vậy.*" Sau đó, bà đã phải lên tinh thần cho cả đội bằng một tầm nhìn và chiến lược rõ ràng để xây dựng lại thương hiệu và mang nó trở lại. Bà đã tạo ra lợi nhuận chỉ trong vòng ba năm.

Edwin Soeryadjaya đã xây dựng lại sự nghiệp và doanh nghiệp của mình tại Saratoga Group bằng việc nhận ra sự tin tưởng không thể mua được bằng tiền. Ông học từ cha mình cách tập hợp những người đáng tin cậy, có thẩm quyền, có năng lực được xác minh tại Astra để quản lý công ty. Ông đảm bảo cắt giảm được chi phí thuê nhân viên cho công ty.

Bằng cách đó, ông đã xây dựng lại niềm tin dựa trên khả năng quản lý tốt, thực hiện kỷ cương và công bằng với tất cả mọi người.

Ông nói: *"Nếu mọi người trông thấy bạn không trung thực, họ sẽ không tin tưởng bạn. Tin tưởng sinh ra tin tưởng."*

Chủ tịch Phillip Capital, Lim Hua Min, mô tả cặp khái niệm "Làm điều đúng đắn" và "Chuyển giao kết quả" như hai chiều của niềm tin – "Sự sắp xếp các giá trị" và "Khả năng chuyển giao". Để niềm tin phát triển, cần phải có cả hai khía cạnh này. Một mặt, cần liên tục thống nhất các giá trị và mặt khác, cần có khả năng chuyển giao. Mối quan hệ tin tưởng sẽ phát triển và duy trì "qua thời gian" hơn là tại "một thời điểm".

3. Chính trực có nghĩa là không nhận hoặc đưa hối lộ

Jaruvan Maintaka đã bị cám dỗ nhận hối lộ rất nhiều lần. Bà thừa nhận mỗi lần bị cám dỗ, bà sẽ thường nghĩ về những ảnh hưởng của nó đến gia đình và cảm nhận một cách mạnh mẽ rằng mình không thể để các con thất vọng. Bà có niềm tin vững chắc: *"Tiền không phải là tất cả. Tôi có các cơ hội làm giàu rất dễ dàng. Tôi tự nhủ nếu nhận tiền, chắc giờ tôi đang ngồi trong tù còn danh tiếng thì bị hủy hoại."*

Khía cạnh này của sự chính trực về việc không nhận hay đưa hối lộ cũng được tìm thấy trong ví dụ về triết lý sống của nhà kinh doanh đồ ăn nhanh George Ting. Đối với ông, *"Nếu bạn hối lộ một văn phòng chính phủ, những văn phòng khác sẽ biết và điều đó sẽ trở thành điều hiển nhiên. Vì thế, tốt nhất đừng khơi mào nó."*

Edward Ong tin rằng những nhà lãnh đạo kinh doanh cần phải đi đầu trong trận chiến chống tham nhũng và giờ là chờ đợi chính phủ tiêu trừ nó. Ông nói: *"Nếu như không ai đưa tiền, sẽ không có hối lộ! Chúng ta không thể ngăn chặn được triệu chứng nhưng có thể ngăn chặn được biểu hiện."*

4. Chính trực có nghĩa là công bằng

Chủ tịch OUE, ông Stephen Riady luôn phải công bằng khi đuổi việc những người không có năng lực hoặc không có khả năng chuyển giao kết quả, mặc dù họ có thể có chung niềm tin.

Trước khi sa thải bất kỳ nhân viên nào, ông đảm bảo phải có đầy đủ các bằng chứng và sự thật. Nhưng, đồng thời, ông cũng nhạy cảm với họ và những nhu cầu của gia đình họ. Ông không bao giờ làm nhân viên xấu hổ bằng cách kỷ luật họ trước đám đông. Ông chắc chắn họ được đền bù thỏa đáng, mặc dù nhiều lúc ông phải tự bỏ tiền túi cũng như đảm bảo công ty sẽ giúp họ tìm công việc khác.

Kim Tan, Chủ tịch Springhill Management tin rằng thông minh nhưng thiếu trung thực là một sự thất bại. Ông chỉ ra rằng sụp đổ tài chính năm 2008 là một trường hợp điển hình. Ông thuê người trước hết bằng việc nhìn vào báo cáo trung thực của họ.

Francis Yeoh, Giám đốc Điều hành của YTL Corporation, một công ty gia đình, cũng chắc chắn công ty ông áp dụng chế độ trọng nhân tài và cạnh tranh lành mạnh. Dạy dỗ con cách quản lý và lòng vị tha là một phần quan trọng để đảm bảo sự công bằng và chuyên nghiệp trong một tổ chức. Những đứa con trong gia tộc Yeoh được đặt vào các vị trí lãnh đạo dựa trên tài năng chứ không phải quyền lợi. Họ phải làm việc chăm chỉ, biểu hiện tốt, chuyển giao kết quả và được cân nhắc cho vị trí phù hợp.

5. Chính trực có nghĩa là duy trì một tiêu chuẩn cao hơn của nhân cách

Đối với Roosniati Salihin, CEO đại diện của Ngân hàng Panin, sự chính trực là giá trị xác định của một người làm ngân hàng, bởi "*niềm tin là danh tiếng và tài sản lớn nhất.*" Đây là tiêu chuẩn cốt lõi mà bà tin tưởng rằng sẽ giúp cho người làm ngân hàng về lâu về dài. Bà đã chỉ ra "*kiến thức ngân hàng có thể dạy và học được nhưng sự chính trực thì bắt buộc phải tự rèn luyện.*"

Để đưa điều này vào thực tế, bà từ chối quà tặng của khách hàng và biến điều này thành một phần của văn hóa doanh nghiệp. Bất cứ khi nào khách hàng gửi quà, bà sẽ bắt tất cả nhân viên phải trả lại kèm một lá thư cảm ơn, nhắn nhủ với họ đây là quy định và cung cấp dịch vụ tốt là một phần bổn phận của công ty.

Đối với Francis Yeoh, tham nhũng là một lựa chọn. Đó là sự can đảm để quay lưng với những cơ hội sinh lợi cho công ty và với những điều chúng ta xem là chuẩn mực. Điều này có nghĩa là công ty phải làm việc chăm chỉ hơn và trung thực trong mọi giao dịch. Nó cũng khiến doanh nghiệp thông minh hơn và hoạt động tốt hơn để tạo nên chiến lược ngách và chiến lược đại dương xanh.

Ngiam Tong Dow, cựu Bí thư Thường trực của Bộ Tài chính Singapore, nhớ lại lời của người tiền nhiệm, nguyên Phó Thủ tướng Singapore, ông Ngô Khánh Thụy: "*Việc của một Bí thư Thường trực là nâng cao khả năng nhóm.*"Kể từ đó, mục tiêu của ông trong tất cả các bộ mà ông đứng đầu là nâng cao tiêu chuẩn của toàn thể tổ chức.

Đối với George Ting, điều này thậm chí còn hơn vượt xa cả vấn đề

hối lộ. Đó là làm mọi thứ để tuân theo luật lệ, quy tắc và hơn thế nữa. Nó còn có nghĩa là chi trả cho những nhà cung cấp theo kỳ hạn tốt hơn và đúng thời gian, từ đó sẽ có ít cơ hội nhận tham nhũng hơn. Trong suốt quá trình, ông đưa ra giá cao nhất cho các nhà cung cấp.

Trong cuộc đời của Hsieh Fu Hua, sự chính trực có nghĩa là xây dựng niềm tin giữa chủ tịch tập đoàn và CEO. Ông phát biểu: *"Là một chủ tịch, bạn giúp đỡ CEO bằng cách thấu hiểu và lắng nghe tận tâm, chứ không phải quản lý ở góc độ vi mô hay can thiệp. Nếu cả hai bên có những bất đồng lớn, các vấn đề phải được đưa ra một cách trực tiếp chứ không phải thông qua bên thứ ba. CEO cần được trao những cơ hội để thực hiện và đạt được mục tiêu theo cách riêng của mình."*

Thực ra, sự chính trực là đặc điểm nổi trội và dứt khoát nhất ở những nhà lãnh đạo chúng tôi đã phỏng vấn. Sự chính trực là tất cả những thứ sau: họ là ai, họ nói gì và họ làm gì. Điều này giúp họ xây dựng niềm tin với tất cả các bên.

Sự chính trực là thương hiệu gắn liền với cuộc đời, gia đình và doanh nghiệp của họ, nói cách khác là dấu ấn của họ. Trong một thế giới đầy rẫy nạn tham nhũng và thỏa hiệp, tìm kiếm một người lãnh đạo với sự chính trực giống như khai quật được một viên kim cương quý hiếm. Quả thực, họ rất thành công và có ảnh hưởng trong sự nghiệp lãnh đạo của mình.

B. SỨC MẠNH THAY ĐỔI CỦA SỰ KHIÊM TỐN

"Tự cao là khi mọi người đối xử với bạn bằng sự tôn trọng và bạn thích nó đến mức không muốn từ bỏ điều đó. Khiêm tốn là khả năng chấp nhận sự bẽ mặt mà không tức giận." – S. Dhanabalan

Một đức tính nhất quán giữa các nhà lãnh đạo này là tính khiêm tốn. Đối với một vài người, đức tính này đã in sâu vào họ kể từ hồi còn bé vì xuất thân khiêm tốn. Cha của George Ting là một ngư dân và mẹ ông là thợ lấy mủ cao su. Sau này, cha ông sau đã làm cửu vạn rồi trở thành người bán rau. Họ từng nghèo đến nỗi ông phải học bài dưới ánh nến, bên cạnh nhà vệ sinh lộ thiên bốc mùi, nơi "người dọn phân ban đêm" di chuyển những cái xô đầy phân. Đó là lý do ông có thể thông cảm và thấu hiểu cho hoàn cảnh khó xử của người nghèo.

Ngiam Tong Dow cũng có một tuổi thơ nghèo khó – mẹ ông là một phụ nữ mù chữ làm công việc lau dọn. Tuy nhiên, tinh thần bất khuất của bà giúp bà tập trung vào việc học hành của con cái bởi

bà tin rằng: *"Nếu có tài và biết khai thác nó, bạn sẽ không bao giờ bị chết đói."* Tất cả các con bà đều nhận được học bổng đại học. Tong Dow trở thành một trong những học giả sáng giá nhất của bộ máy nhà nước.

Tanri Abeng, cựu Bộ trưởng Các Doanh nghiệp Nhà nước của Nội các Suharto sinh ra tại một ngôi làng trên một hòn đảo ở Selayar, miền Nam Sulawesi, Indonesia. Cha mẹ ông đều là những nông dân nghèo nhưng họ không nản lòng và biết cách thích nghi. Ông đã từng phải bán chuối cho bạn bè đồng trang lứa để mua sách và dụng cụ học tập. Khi ông lên 10, cha mẹ ông mất và ông được gửi đến sống ở Makassar. Để hoàn thành việc học, ông đã phải bán các bản sao chép bài vở ở trường. Ông đã trở thành một trong những anh tài lãnh đạo doanh nghiệp tại Indonesia.

Stephen Riady thừa hưởng đức tính khiêm tốn từ cha mình, Mochtar Riady, người rất thích nói chuyện cùng và lắng nghe mọi người mà không quan tâm đến địa vị xã hội hay tầm quan trọng của họ. Mọi người đều có thể đến với Stephen. Ông đi ô tô riêng và không bao giờ xem thường người khác.

Những người khác học được đức tính khiêm tốn qua những cuộc khủng hoảng, chẳng hạn như người doanh nhân Malaysia đã nghỉ hưu Roland Wong. Công ty của ông, Wong Heng và Wanga Hikmat đã hoạt động tốt đến mức chúng đã được niêm yết lên thị trường chứng khoán.

Ông đã có một đời sống thượng lưu – có những chỗ ngồi đặc biệt tại các nhà hàng, chỗ ngồi ưu tiên vào những dịp quan trọng, những chiếc xe hơi đẹp, những món đồ hàng hiệu. Tất cả những thứ này đã tan biến trong thời kỳ Khủng hoảng Kinh tế châu Á và ông đã hoàn toàn suy sụp. Sự kiên trì xóa sạch các khoản nợ và mối liên hệ với những người di cư đã giúp ông giữ được sự khiêm tốn.

Đối với Jocelyn Chng, quãng thời gian khó khăn phải học cách đối mặt với những khủng hoảng và đổ vỡ cá nhân đã khiến bà trở nên khiêm tốn và mạnh mẽ. Bà tiếp quản công ty gia đình Sin Hwa Dee Foodstuff khi mới 21 tuổi và đang học đại học. Năm bà 37 tuổi, bà ngoại và chồng bà mất. Bà mô tả họ như "hai trụ cột" trong cuộc đời mình. Sự mất mát khiến bà càng thêm quyết chí phải thành công với tư cách một bà mẹ đơn thân, con gái trong nhà và một nữ doanh nhân. Bà không chỉ tồn tại mà còn vượt qua nghịch cảnh và quãng thời gian khó khăn nhất để trở thành một doanh nhân thành công.

Những quãng thời gian khó khăn chỉ làm họ thêm mạnh mẽ và khiêm tốn.

1. Khiêm tốn nghĩa là thành thật với điểm yếu của chính mình

Sự khiêm tốn đến từ sự nhận thức bản thân sâu sắc – nhận biết ta là ai, ta đến từ đâu và đâu là điểm mạnh cũng như điểm yếu của ta.

Tất cả những người chúng tôi phỏng vấn đều biết rõ về điểm mạnh và yếu của mình:

Paul Chan – *"Có khuynh hướng chỉ trích và nhìn ra khía cạnh tiêu cực của con người, không xây dựng đủ cầu nối với mọi người."*

Jocelyn Chng – *"Đó là sự mềm lòng."*

S. Dahabalan – *"Vấn đề lớn nhất của tôi là sự kiêu hãnh, khi tôi không được đối xử tôn trọng."*

Chatree Duangnet – *"Không dành đủ thời gian với gia đình."*

Ho Peng Kee – *"Quá quả quyết và đòi hỏi vì nhiệt huyết và niềm đam mê của tôi."*

Hsieh Fu Hua – *"Điều khiển bản ngã của một người."*

Idris Jala – *"Không đủ khả năng để đưa ra phương án dự phòng và nên nghe lời khuyên của ai – đa số hay thiểu số?"*

Sandra Lee – *"Có tính cách của nhóm máu A, tôi tương đối thiếu kiên nhẫn và hay nóng giận."*

Lee Oi Hian – *"Quá hời hợt và không đủ chi tiết."*

Lim Guan Eng – *"Không đủ kiên nhẫn."*

Lim Siong Guan – *"Điểm mạnh của tôi chính là điểm yếu."*

Jaruvan Maintaka – *"Quá đòi hỏi. Nếu người khác không làm được, tôi thà tự làm còn hơn."*

Ngiam Tong Dow – *"Trở ngại lớn nhất của tôi là luôn nhìn vào điểm tốt của mọi người."*

Edward Ong – *"Đó là thiếu kiên nhẫn."*

Stephen Riady – *"Không đủ nghiêm khắc."*

Edwin Soeryadjaya – *"Tôi được nuôi dạy bởi những bậc phụ huynh quá nuông chiều con cái và phải thừa nhận rằng tôi cũng rất chiều chuộng con cái mình. Rất khó để nói không với chúng."*

Kim Tan – *"Vấn đề lớn nhất của tôi là chủ nghĩa duy vật và tất cả mọi thứ đi kèm, tôi muốn mọi thứ phải cao cấp."*

Amnuay Tapingkae – *"Đánh giá quá nhanh."*

Đối với nhiều người, điểm mạnh của họ cũng có thể trở thành điểm yếu. Kim Tan, người rất nhiệt huyết với người nghèo, thấy rằng vấn đề lớn nhất của ông là chủ nghĩa duy vật. Quá cầu toàn làm Edward mất kiên nhẫn. Ham muốn theo đuổi công bằng biến Jaruvan thành một người sếp khắt khe.

Tuy nhiên, họ có khả năng nhận thức bản thân để tự điều chỉnh. Điều đó cho thấy họ là những lãnh đạo tuyệt vời.

2. Khiêm tốn có nghĩa là phục vụ mọi người và người nghèo

Khiêm tốn là để phục vụ người khác. Chủ tịch Tập đoàn GIC Lim Siong Guan mô tả hình mẫu lãnh đạo-phục vụ của ông như sau: *"Lãnh đạo là để phục vụ mọi người và giúp họ trở nên tốt nhất có thể, làm cho họ nhiều nhất có thể." Mục đích của ông ở mọi nơi mà ông từng làm việc là "để lại một môi trường làm việc nơi mọi người muốn trở thành phiên bản tốt nhất của chính họ".*

Tan Cheng Bock, người đã đến rất gần vị trí thứ hai tại cuộc bầu cử Tổng thống Singapore 2011, là một ví dụ điển hình cho vị lãnh đạo tập trung vào con người. Từ những ngày ông còn làm bác sĩ ở Ama Keng – một ngôi làng rất nghèo ở Singapore – cho đến khi trở thành thành viên Quốc hội (MP) trong khu vực bầu cử, trái tim ông luôn hướng đến người nghèo. Phòng khám của ông là một căn nhà xập xệ với mái nhà nửa kẽm, nửa mái tranh. Một vài người phải trả công cho ông dưới dạng nông sản như trứng và gà. Ông đã cảm thấy: *"Để biết một nghị sĩ có biết đối nhân xử thế chỉ cần nhìn vào cái bắt tay. Bạn sẽ biết đó là hạng người nào chỉ sau một cái bắt tay. Một số người còn không thèm nhìn vào mắt bạn."* Đối với ông, phải đặt người dân lên trước và các lãnh đạo cũng nên sẵn sàng lắng nghe những lời khuyên của họ, bởi vì lãnh đạo cũng có lúc sai lầm.

Paul Low là một ví dụ khác về tính khiêm tốn. Ông không ngại làm những việc lao động chân tay như sắp xếp bàn ghế hay thậm

chí là dọn nhà vệ sinh trong nhà thờ. Phương pháp làm việc của ông là luôn luôn phục vụ. Dù có là Chủ tịch Hiệp hội Sản xuất Malaysia, khởi xướng việc tư vấn cho những người bệnh tâm thần, hay tham gia vào Tổ chức Minh Bạch Quốc tế Malaysia hay bây giờ là làm việc tại Nội các Malaysia, ông luôn được dẫn dắt bởi một đam mê – tham gia xây dựng phục vụ mọi người. Ông nói: *"Yếu tố lớn nhất tạo nên phong cách lãnh đạo là sự khiêm tốn. Khi bạn khiêm tốn, mọi người sẽ đến với bạn."*

Lập trường của Ngiam Tong Dow cũng tương tự, theo ông, khả năng khiêm tốn mọi lúc nghĩa là nhạy cảm với mọi người, có lòng trắc ẩn đối với người nghèo, luôn tự nhắc bản thân về nơi mình xuất thân và không bao giờ hống hách.

Trong trường hợp của Ho Peng Kee, ông luôn có mục tiêu trở thành lãnh đạo. Khi còn là Quản lý Ký túc xá Kent Ridge, ông luôn cố nhớ hết tên sinh viên. Ông tin mọi người đều có điểm tốt và luôn tìm cách để bộc lộ nó. Ông cũng là một nhà lãnh đạo và chính trị gia, được biết đến là người đàn ông của "cơ hội thứ hai", người nỗ lực hết mình vì sự phục hồi.

3. Khiêm tốn có nghĩa là tránh xa vật chất và sự cám dỗ

Sự khiêm tốn hiện hữu trong sinh hoạt và lựa chọn hàng ngày. Ví dụ, Lim Siong Guan vẫn sử dung phương tiện công cộng để đi làm mặc dù ông điều hành tập đoàn tỷ đô.

Định nghĩa về khiêm tốn của Dhanabalan là buông bỏ những đặc quyền bạn đang nắm giữ.

Công ty triệu đô của Kim Tan có những chính sách về chuyến bay phổ thông, thuê những chiếc xe giản dị, chế độ giải trí vừa phải và ở trong những khách sạn bốn sao. Đây là kết quả của việc học hỏi từ nhà đầu tư chứng khoán và nhà hảo tâm người Anh, John Templeton về lối sống khiêm tốn. Ông chống lại tư tưởng sùng bái "lãnh đạo nổi tiếng" và ủng hộ quan điểm"lãnh đạo phục vụ". Tuy thế, Kim Tan cũng chấp nhận rằng mỗi người đều có đam mê của riêng mình. Đối với ông, đó chính là việc sở hữu Câu lạc bộ Rugby Saracen được cả thế giới ngưỡng mộ.

Lim Guang Eng vẫn đi lại trên những chuyến bay hạng phổ thông dù là Thủ hiến Penang. Ông đã được hỏi: *"Sao ông không bay hạng thương gia? Tại sao lại bay hạng phổ thông? Ông có thể tiết kiệm được bao nhiêu tiền?" Ông đã trả lời: "Tôi đồng ý với bạn rằng tôi không tiết kiệm được nhiều tiền. Nhưng tôi muốn gửi một thông điệp đến*

các công chức. Tôi muốn cắt giảm chi phí. Nếu tôi có thể tiết kiệm, các bạn cũng có thể. Nếu tôi chọn hạng phổ thông, các bạn tốt nhất là hãy cắt giảm chi phí giống tôi… Thông điệp tôi muốn truyền tải là: Nếu chúng ta có thể tiết kiệm, hãy tiết kiệm. Chúng ta là những người giám sát quỹ của người dân. Chúng ta cần phải giữ vững niềm tin linh thiêng này."

4. Khiêm tốn nghĩa là chấp nhận học hỏi

Người đã rút ra ý tưởng trên là James Chia. Ông học hỏi từ mọi giai đoạn cuộc đời và những người đi trước – từ di sản văn hóa của ông, Nghĩa vụ Quốc gia (Nghĩa vụ Quân sự bắt buộc), các anh chị em, khách hàng và cả thiên chức của một người ông. Ông nói: "*Ở các giai đoạn khác nhau của cuộc đời, tôi đã được chúc phúc để làm việc cùng những người có khả năng và sau này họ trở thành những người hướng dẫn tôi.*" Trên hết, ông học hỏi từ vợ mình, một người đam mê đọc sách giống ông.

Ngiam Tong Dow thể hiện sự khiêm tốn bằng mong muốn được lắng nghe mọi người: "*Những người ta gặp trên đường, chứ không chỉ những người đã tốt nghiệp Harvard.*" Ông tin rằng cả hai nhóm người đều thông minh như nhau và họ có thể dạy ông nhiều điều.

Trong suốt nhiệm kỳ của mình tại Hiệp hội Cầu lông Malaysia, Roland Wong là người đã cổ vũ đồng nghiệp tiếp tục dấn bước. Để làm được điều này, ông phải là một người ham học hỏi. Là một người học tốt có nghĩa là một người biết lắng nghe. Ông nói: "*Tôi cho phép mọi người phản đối đề nghị của mình. Tôi không khăng khăng bắt họ phải theo ý mình. Mặc dù có nhiều lúc tôi cảm thấy bị tổn thương, tôi vẫn vượt qua và ủng hộ các quyết định của họ.*"

Không ngạc nhiên, sự khiêm tốn là một đức tính khác của những nhà lãnh đạo vĩ đại. Quan trọng nhất là giá trị này phải được trau dồi thường xuyên và đưa vào thực tế thông qua quá trình học hỏi, phụng sự mọi người, nhiệt tình với người nghèo, tránh xa sự hào nhoáng và tiếp nhận một lối sống giản dị.

Trên hết, họ kiểm soát bản thân bằng cách luôn kiểm soát cái tôi của mình, đặc biệt là khi đang ở trên đỉnh thành công và danh vọng. Họ không chấp nhận để bản thân bị địa vị và danh vọng kiểm soát và trở thành nạn nhân của các đặc quyền. Đây là đặc điểm mà những người hâm mộ quan tâm nhất, bởi điều đó tạo ảnh hưởng lên họ nhiều nhất.

C. SỰ TRỞ LẠI CỦA SỰ PHỤC HỒI

"Đêm luôn tối nhất trước khi bình minh đến. Mọi thứ đều trở nên tồi tệ trước khi tốt đẹp lên. Khi bạn ở đáy vực, mọi thứ rồi sẽ qua. Khi bạn đang ở đỉnh cao, mọi thứ cũng sẽ qua." – Lim Guang Eng

Đối mặt với khủng hoảng là kinh nghiệm chung của tất cả mọi người. Có nhiều nhà lãnh đạo đã trải qua những sang chấn và tổn thương của cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á 1997, khi tỷ giá nội tệ của quốc gia họ giảm mạnh.

Rất nhiều người đã sụp đổ về mặt tài chính và phải trải qua những chấn động tâm lý. Họ có những đêm không ngủ vì bị chủ nợ truy đuổi. Cảm xúc của họ trải từ giận dữ đến tuyệt vọng. Cuộc sống gia đình và cá nhân họ đều bị ảnh hưởng. Nhưng họ không bao giờ cho phép những khủng hoảng chồng chất và phức tạp này làm tê liệt bản thân. Họ kiên trì và phục hồi một cách đáng nể.

1. Hồi phục là đối đầu với thực tế một cách thẳng thắn

Đối với Hsieh Fu Hua, trong khủng hoảng, người lãnh đạo nên chỉ huy từ tiền tuyến. Ông cảm thấy người lãnh đạo cần chủ động hơn, thể hiện sự kiểm soát, cổ vũ tinh thần mọi người, giữ vững quan điểm và đưa ra quyết định cuối cùng. Nhà lãnh đạo không nên chơi "trò đổ lỗi". *"Trong giai đoạn khó khăn này, một người lãnh đạo cần đối đầu với những vấn đề trước mắt hơn là đối đầu với người của anh ta",* ông nói.

Doanh nghiệp của Roland Wong đã gần như phá sản trong cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á. Ông phải đối mặt với sự thật tàn nhẫn của việc phá sản thật sự. Ông đã gặp trực tiếp từng người gửi tiền và từng ngân hàng. Vì ông có lịch sử thanh toán tốt, họ đã không bắt ông phải đóng cửa ngay lập tức. Ông đã không có một chút bình yên nào trong thời gian dài – ông mất ngủ và phải sử dụng thuốc an thần. Nhưng ông đã đối diện với nó. Ông đến gặp từng chủ nợ và hứa sẽ trả nợ từ từ nhưng chắc chắn sẽ trả. Họ đã tin ông và cuối cùng, ông cũng thanh toán hết những khoản nợ.

Cũng giống vậy, khi Stephen Riady đối mặt với khủng hoảng, ông đối đầu với nó và không giả vờ như không có chuyện gì xảy ra. Ông đã học cách đối mặt với từng người gửi tiền và tìm cách trả cho mỗi người bởi ông tin nếu bạn thành thật, mọi người sẽ tin tưởng bạn. Điều tệ hại nhất chính là bỏ trốn.

Một khía cạnh khác của việc đối mặt với thực tế là giả định rằng trách nhiệm chính là một thành viên trong công ty. Lim Hua Min nhớ lại vụ Khủng hoảng Thị trường Chứng khoán Pan-El năm

1985 tại Singapore. Mặc dù công ty ông cũng bị ảnh hưởng nghiêm trọng như những công ty khác tuy vẫn có khả năng thanh toán, tất cả những công ty môi giới chứng khoán bao gồm Philips Capital đã chịu trách nhiệm với doanh nghiệp bằng cách ký một khoản bảo lãnh trị giá 6 triệu đô Singapore. Mặc dù điều này có vẻ không công bằng, ông nhận ra rằng trong cuộc khủng hoảng, có một trách nhiệm xã hội mà ông cần phải gánh.

2. Hồi phục có nghĩa là học từ thất bại, tha thứ và quay trở lại

Hồi phục cũng bao gồm việc thừa nhận thất bại và mong muốn được sửa chữa nó. Trong buổi đầu làm CEO tại Bệnh viện Bangkok, Chatree Duangnet đã thất bại một cách đáng thương với tư cách là một nhà lãnh đạo đổi mới. Ông thú nhận rằng mình muốn những thay đổi này sẽ thành công và cuối cùng nhận ra không ai làm theo mình. Ông có một cái tôi lớn và một tầm nhìn lớn. Ông phải thay đổi. Trong khi chuẩn bị cho sự trở lại của mình tại Bệnh viện Bangkok vài năm sau, ông đã làm mọi thứ rất khác. Ông đảm bảo các lãnh đạo có cùng tầm nhìn và chuyển đổi. Tóm lại, họ "phải qua sông cùng tôi", ông nói. *"Một nhà lãnh đạo chỉ thành công khi những người đi theo ông ấy cũng thành công."*

Quan điểm về nghịch cảnh của Lim Siong Guang giúp ông kiểm soát tình hình. Ông nói như thể đó là một điều hiển nhiên, không hề có chút tự mãn nào: *"Tôi không gặp bất kỳ khủng hoảng nào."* Ông giải thích: "Phương châm của tôi là, nếu vấp ngã, tôi sẽ thay đổi và học từ các cơ hội. Tôi chỉ lưu giữ nó trong trí nhớ ngắn hạn. Nếu mọi người vấp ngã, tôi sẽ giúp họ phục hồi."

Hai năm trong tù của Lim Guang Eng chưa bao giờ khiến ông cảm thấy đau khổ hay thù ghét. Như ông đã chỉ ra, trở nên đau khổ chỉ "làm kẻ thù vui sướng" và ông "sẽ chẳng khác gì chúng". Ông phải học cách tha thứ: *"Nếu không tha thứ cho người khác, bạn sẽ không tha thứ cho bản thân và bạn sẽ trở thành con người mà bạn ghét. Sự tha thứ không gắn với sự trả thù mà gắn chặt với công lý, được tôi luyện bởi lòng thương xót và sự từ bi."*

Edwin Soeryadjaya miêu tả bản thân mình như một lãnh đạo bất đắc dĩ. Gia đình của ông đã phải bán Tập đoàn Astra, tập đoàn lớn nhất tại Indonesia. Theo như lời thú nhận của chính ông, ông bắt đầu làm việc khi đã 42 tuổi. Trên thực tế, mọi người coi thường ông: "Anh là một tay chơi và anh không biết cách điều hành một công ty." Theo lời ông: *"Đó là cú tát lớn nhất vào mặt tôi. Nó như một lời thức tỉnh. Đó chính là bước ngoặt cuộc đời (của ông ấy)."*

Ông đã phải học lại từ đầu, hồi phục và xây dựng lại từ khủng hoảng. Ông không thể cứu Astra. Nhưng ông đã đứng lên từ tro tàn của sự mất mát để trở thành một trong những doanh nhân thành công và được coi trọng nhất bằng việc thành lập và duy trì Tập đoàn Saratoga của hôm nay.

3. Hồi phục nghĩa là duy trì kỷ luật

Maybank Kim Eng (Thái Lan), CEO của Montree Sornpaisan, nhớ lại Khủng hoảng Tài chính châu Á năm 1997 và công ty của ông vào thời điểm đó – Jardine Fleming – đã làm việc một cách chuyên nghiệp, có đạo đức, cẩn thận, kỷ luật. Việc giữ những nguyên tắc cơ bản trước khủng hoảng đã bảo vệ công ty trong suốt cuộc khủng hoảng. Từ góc nhìn kinh doanh, đối với ông điều đó có nghĩa là sự cẩn trọng (không tham lam, không có chi phí vượt quá khả năng chi trả và không bong bóng lợi nhuận), có đạo đức (không làm giả các dấu hiệu thị trường, không làm giả tài khoản, không làm giả thành tích) và tính chuyên nghiệp (yêu cuộc sống, gia đình, công việc và đất nước).

Edward Ong gần như đã mất tất cả tại Khu nghỉ dưỡng Sutera Habor. Ông đã mất 125 triệu đô-la chỉ trong một ngày do cuộc Khủng hoảng Kinh tế Tài Chính năm 1997. Tại những thời điểm khác, dịch SARS, Swine, và dịch cúm Avian bùng nổ đã gần như đánh bại khu nghỉ dưỡng của ông. Không lâu sau, khoản nợ của ông đã lên đến 2,2 tỷ đô-la. Ông muốn làm việc một cách đúng đắn chứ không chọn con đường dễ dàng. Ông đã đảm bảo với các ngân hàng và tiếp tục vượt qua nó mỗi ngày. Cuối cùng, ông bán hết cổ phần và trả nợ.

Hồi phục không chỉ cho chính bản thân họ mà còn cho những người xung quanh. Những nhà lãnh đạo này còn giúp cho tổ chức của mình chuẩn bị cho tương lai bằng cách phát triển những gì mà Lim Siong Guan gọi là "khả năng hồi phục và duy trì cảm xúc của công ty, để công ty chuẩn bị cho tương lai và đề phòng chảy máu trong".

Đối với Lim Hua Min, duy trì kỷ luật nghĩa là xây dựng khi đang trong thời điểm xấu, và thu hoạch khi thời cơ đến. Ông nói: "*Trong thời điểm tồi tệ, bạn có thể sử dụng các nguồn dự trữ để sáng tạo hoặc thay đổi cho vòng sau. Khi thời điểm thuận lợi đến, tất cả các nguồn lực đều được sử dụng triệt để. Khi đó, bạn nên thu hoạch. Bạn nên tận dụng thời cơ để tối đa hóa doanh số bán hàng và lợi nhuận.*"

Đối với Tanri Abeng, trong suốt nhiệm kỳ làm Bộ trưởng

Indonesia, ông đã duy trì kỷ luật bao gồm cả việc biết cái gì là quan trọng cái gì không. Ông phải quyết định công ty nào phải hy sinh và công ty quan trọng nào không thể hy sinh để không gây nguy hiểm cho toàn cục. Lời khuyên của ông dành cho Tổng thống Suharto là hãy làm "điều tốt nhất cho quốc gia" chứ không phải làm hài lòng bạn bè hay người thân.

4. Hồi phục nghĩa là có hệ thống hỗ trợ và những người yêu quý luôn đồng hành cùng bạn

Đối với số đông, sự hồi phục của họ là nhờ vào bạn bè thân, bạn đời và gia đình luôn ở bên họ trong mọi hoàn cảnh.

Đối với Roland Wong, đó chính là vợ và con gái, người đã cùng ông qua cơn khủng hoảng. Ông nhận ra: "Tôi biết ơn vợ mình sâu sắc, Amy, người đã ở bên tôi qua cơn khủng hoảng này. Tôi đã không thể tồn tại nếu không có cô ấy. Amy và tôi thường cầu nguyện cùng nhau, điều này luôn giúp tôi cảm thấy bình yên và suy nghĩ sáng suốt."

Khi đối mặt với cuộc khủng hoảng tại Olympic Atlanta năm 1996 với Hiệp hội Cầu lông Malaysia, ông luôn nhắc nhở cả đội: *"Xin hãy cho tôi được giúp các bạn. Nếu bạn chọc thủng một lỗ trên thuyền, người khác chọc một lỗ khác, tất cả chúng ta sẽ cùng chìm. Vì vậy hãy cư xử với nhau như một gia đình."* Chính quan điểm sâu sắc này đã kéo ông qua rất nhiều thử thách.

Điều đã giúp Lim Guan Eng thoát ra khủng hoảng cá nhân và nhiều thất bại khác, với cương vị một chính trị gia, chính là "cha, đồng chí và bạn bè". Ông miêu tả cha mình như một người "giữ đuốc trong những ngày đen tối". Mặc dù cho trên thực tế cha ông không có chút quyền lực nào, sức mạnh từ những ý tưởng và lòng quả cảm của ông đã nâng đỡ rất nhiều người dân Malaysia. Đây chính là động lực của Lim Guan Eng cho sự hồi phục.

5. Hồi phục có nghĩa là chuẩn bị và phác thảo tương lai

Niềm tin này dễ thấy nhất ở Lim Siong Guan. Đối với ông, lãnh đạo phải dự đoán, đón nhận và thực hiện sự thay đổi. Nó liên quan đến khả năng đáp ứng các tình huống bất ngờ. Điều này có nghĩa là dự đoán trước tương lai, chờ đợi khủng hoảng và ngăn chặn sự chảy máu trong mà không giả định hệ thống sẽ sụp đổ.

Điều này trước hết là cách ông định nghĩa về một nhà lãnh đạo định hướng tương lai. Đó là tư tưởng trở thành số một, có nghĩa là tiếp thu kiến thức nhiều nhất có thể, nâng cao khả năng sáng tạo

và cải tiến. Câu thần chú của ông là: *"Nghĩ về tương lai, nghĩ về con người, nghĩ về những điều hoàn hảo."*

Chatree Duangnet chuẩn bị cho tương lai bằng cách phát triển một đường dây tài năng cho kế hoạch kế nhiệm. Ông gặp gỡ một nhóm bác sĩ trẻ mỗi tuần để học tập, tìm hiểu và phát triển cùng nhau.

Từ những câu chuyện về phục hồi ở trên, chúng ta thấy việc trở lại và đối mặt với khủng hoảng là một phần trong hành trình của mọi nhà lãnh đạo.

Hồi phục bao gồm sự chuẩn bị kỹ càng để chắc chắn công ty của họ đủ linh hoạt để xử lý khủng hoảng. Điều đó có nghĩa là có đủ can đảm để xác định rõ ràng những thực tế khó khăn và không bị bối rối. Đó cũng là việc coi nó như một cơ hội học tập, học cách tha thứ và không đầu hàng trước sự phản bội của cay đắng và hận thù. Nó cũng đòi hỏi một sự kiên trì có kỷ luật để vượt qua khủng hoảng. Ngoài ra cần có sự hỗ trợ từ người bạn đời, các thành viên trong gia đình, bạn bè và nhân viên. Cuối cùng, các nhà lãnh đạo phải cổ vũ đội ngũ vượt qua khủng hoảng, tiến tới một tương lai không chỉ tràn đầy hy vọng mà còn gắn liền với thực tế.

D. ĐIỀU KỲ DIỆU TỪ SỰ CAN THIỆP CỦA THẦN THÁNH

"Bạn nên tin rằng luôn có yếu tố may mắn và nếu như bạn là một tín đồ – đó là sự ân sủng của Chúa." – Stephen Riady.

Một khía cạnh quan trọng trong những câu chuyện của các nhà lãnh đạo là chứng kiến sự can thiệp của thần thánh trong cuộc sống của họ. Đối với một số người, nó được xem như may mắn hay số phận. Đối với những người khác, đó là niềm tin vào Chúa.

Nhiều người đã tìm thấy Chúa trong những cơn khủng hoảng và học cách tin vào Ngài. Một số người đã đi đến đường cùng, nhưng họ tìm thấy Chúa và giãi bày mọi thứ với Ngài. Họ nhận thấy có một nguồn sức mạnh bên ngoài họ. Họ không phải là Chúa mà chỉ là những người thường. Họ không có khả năng kiểm soát mọi thứ. Họ đã học được bài học về sự khuất phục và giải tỏa khủng hoảng với đấng bề trên.

Khi khoản nợ tăng từ 750 triệu ringgit lên 1,4 tỷ ringgit và bị vợ rời bỏ, mọi chuyện như cái giá treo cổ đối với với Edward Ong. Ông vỡ mộng và tức giận với Chúa bởi điều này xảy ra sau khi ông trở thành người Công giáo. Những đêm không ngủ do bị ám ảnh với những cơn ác mộng, tinh thần của ông trở nên kiệt quệ. Có hai lựa

chọn – hoặc là từ bỏ hoặc là khuất phục hoàn toàn dưới Chúa. Ông nói: "Tôi bắt đầu nhận ra mình không có gì để phô bày, không có gì để chứng minh, không có gì để giấu diếm."

Sau đó ông quyết định thú nhận với các ngân hàng, những người giúp đỡ ông và ông đã phải từ từ trả những khoản nợ. Chỉ đến năm 2014, sau 26 năm, ông mới trả hết nợ hoàn toàn sau khi bán 77,5% số cổ phần cho một doanh nhân người Singapore. Sự kiên trì đã được đền đáp xứng đáng khi ông được trao giải Giải thưởng Doanh nhân năm 2014 bởi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

Một nhà lãnh đạo khác cũng đã tìm đến Chúa trong cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á, đó là Roland Wong. Ông phải đối mặt với hàng triệu đô-la tiền nợ và công ty của ông gần như sụp đổ. Không có ánh sáng phía cuối đường hầm, ông tuyệt vọng: "Nếu có chút ánh sáng nào, thì đó chỉ là ánh sáng của chiếc tàu hỏa đang đi tới."

Là một người vô thần, ông tuyệt vọng đến mức hướng đến mọi vị thần có thể giúp đỡ mình. Vào một ngày Chủ nhật, ông cảm thấy bị thôi thúc phải đi đến nhà thờ. Một bài hát đã chạm đến trái tim ông: "Chúa sẽ tạo ra một con đường, khi dường như không có con đường nào cả." Ông bật khóc, điều mà trước đây chưa bao giờ xảy ra. Ông thú nhận rằng mình là một doanh nhân Trung Quốc cứng rắn, người có thể đổ máu chứ không bao giờ rơi lệ. Buổi sáng hôm đó, ông khóc như một đứa trẻ, nhưng đồng thời cảm thấy bình yên sâu sắc. Như thể một gánh nặng vừa được nhấc ra khỏi người. Đây là khởi đầu của sự cứu rỗi trong ông. Giống như Edward Ong, ông bắt đầu đối diện với các ngân hàng và những người gửi tiền. Ông trả nợ dần dần và cuối cùng cũng xóa sạch những khoản nợ.

Edwin Soeryadjaya đã tìm mọi cách để cứu lấy Tập đoàn Astra nhưng thất bại. Vợ ông cảm thấy việc bán Astra là điều tuyệt vời nhất từng xảy ra với ông. Bà đã đúng, bởi ông vốn rất kiêu ngạo. Đánh mất Astra khiến ông xấu hổ. Sau đó, ông đã tìm đến Chúa.

Trong suốt cuộc Khủng hoảng Tài chính châu Á, Stephen Riady thừa nhận lòng tin của ông phát triển mạnh mẽ nhất trong giai đoạn này. Ông nói: "Trong một vụ khủng hoảng, bên ngoài có vẻ như bạn đang chịu đựng, nhưng bên trong bạn vẫn có niềm vui bởi bạn có một nguồn năng lượng ẩn giấu được tiếp tế bởi Chúa."

Đối với những người khác, Chúa là một hằng số trong đời sống thường ngày của họ. Bước ngoặt của Amnuay Tapingkae là khi ông chuyển thành người Công giáo sau khi khỏi bệnh sốt rét một cách kỳ diệu. Kể từ đó, đức tin trở thành ánh sáng của ông và ông

sống với châm ngôn: “Trái tim của giáo dục là giáo dục về trái tim.”

Một nhà lãnh đạo khác, người đã tuyên bố và thực hiện niềm tin của mình là Francis Yeoh. Ông nhường tất cả thành công của mình cho Chúa: “Nếu nhìn lại sự phát triển của doanh nghiệp YTL, chúng ta không chỉ nhìn thấy dấu tay của Chúa ở khắp mọi nơi mà còn cả dấu chân của Ngài nữa! Chúng chính là điều kỳ diệu. Tôi dâng lên Thiên Chúa mọi vinh quang của tôi!” Ngoài ra, ông không hề ngần ngại thừa nhận sự lệ thuộc của mình vào Chúa. Và rằng ông có “hàng triệu điểm yếu” phải chiến đấu với mỗi ngày.

Lời cảm ơn

Chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến:

Đức Chúa vì lòng nhân từ vĩ đại mà Ngài đã dành cho chúng tôi và gia đình.

Những người vợ của chúng tôi, Alison và Miriam, vì tình yêu và sự kiên nhẫn, đã luôn bên cạnh chúng tôi, khích lệ chúng tôi tiếp tục viết và hoàn thiện cuốn sách mặc cho bao khó khăn xảy ra.

Con của chúng tôi, Meixi, Shunyi, Meizi và Danielle, bởi những hỗ trợ nhiệt tình của chúng trong suốt dự án này.

Đối tác ở Tập đoàn Viễn thông Eagles và những người bạn: Peter Chao, Michael Tan và William Tang, vì đã tin tưởng chúng tôi.

Nhà xuất bản của chúng tôi tại World Scientific, Hong Koon, vì đã dẫn dắt chúng tôi bước đầu và đưa ra ý tưởng cho cuốn sách này.

Biên tập của chúng tôi, Elizabeth và Ai Lei, vì đã không ngừng sửa lỗi và biên tập lại tác phẩm này.

Cùng 28 nhà lãnh đạo, vì đã trao đổi thẳng thắn và chia sẻ những bài học vô giá về cuộc sống với chúng tôi:

Amnuay Tapingkae

Chatree Duangnet

S. Dhanabalan

Edward Ong

Edwin Soeryadjaya

Francis Yeoh

George Ting

Ho Peng Kee

Hsieh Fu Hua

Idris Jala

James Chia

Jaruvan Maintaka

Jocelyn Chng

Kim Tan

Lee Oi Hian

Lim Guan Eng

Lim Hua Min

Lim Siong Guan

Montree Sornpaisarn

Ngiam Tong Dow

Paul Chan

Paul Low

Roland Wong

Roosniati Salihin

Sandra Lee

Stephen Riady

Tan Cheng Bock

Tanri Abeng